

658.314

hnd

2 a

gates 6111

ANALISIS EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PASAR KOTA SEMARANG

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh :

SUDARNO

D4E 000126

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

2002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI
PADA KANTOR DINAS PASAR
KOTA SEMARANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

SUDARNO
NIM : D4E 000126

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal : **18 September 2002**

Susunan Tim Penguji :

Ketua Tim Penguji/Pembimbing I



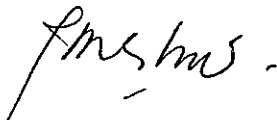
Prof.Drs. Y.WARELLA, MPA,PhD.

Anggota Tim Penguji lain :

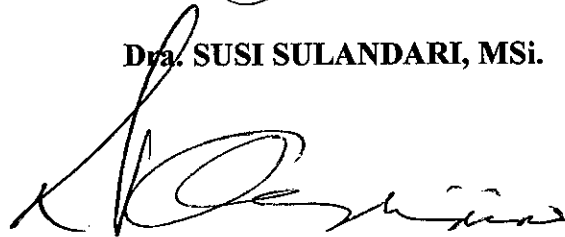


Dra. SUSI SULANDARI, MSi.

Sekretaris Tim Penguji/Pembimbing II



Dra. KISMARTINI, MSi.



Drs. WAHYU PUJOYONO, SU.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain
Tanggal : **18 September 2002**

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang



Prof.Drs. Y. WARELLA, MPA,PhD.

**LEMBAR PERSETUJUAN
PROPOSAL TESIS**

**PENULIS : SUDARNO
NIM : D4E 000126**

**Proposal Tesis telah disetujui :
Tanggal : 14 Juli 2002**

Pembimbing I

Prof. Drs. Y.WARELLA, MPA,PhD.

Pembimbing II


Dra. KISMARTINI, MSi.

MOTTO :

“Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman, berbuat baik dan saling menasehati dengan kebenaran dan kesabaran.”

(QS. Al ‘Ashr: 1-3)

“Mencari ilmu adalah wajib bagi setiap muslim, dan bahwasanya segala sesuatu hingga ikan-ikan yang ada di dalam laut senantiasa memohonkan ampunan (kepada Allah) untuk orang-orang yang mencari ilmu.”

(HR Ibnu Abdil Barr)

PERSEMBAHAN BUAT :

*Istriku tercinta Teguh Wikantun yang telah
Memberikan semangat,
dan anak-anakku tersayang
Fitri Prasetyowati (Atik) dan
Rachma Prasetyowati (Ima) yang
telah menumbuhkan motivasi untuk belajar.*

RINGKASAN

Penelitian ini untuk menjelaskan dan mengetahui seberapa besar hubungan serta pengaruh antara kondisi Tata Kerja, Kegiatan Pengawasan, Pelaksanaan Disiplin Pegawai dan Pelaksanaan Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang.

Populasi penelitian seluruh pegawai negeri sipil Dinas Pasar Kota Semarang sebanyak 261 orang pegawai dengan mengambil sample 25 % (65 pegawai). Teknik pengumpulan datanya dengan melalui observasi, wawancara, menggunakan daftar pertanyaan dan dokumentasi.

Untuk menganalisis data digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif, sedangkan uji hipotesisnya menggunakan rumus Koefisien Korelasi Rank Kendall, dan untuk mengetahui hubungan/korelasi antara 4 (empat) variabel independen dengan 1 (satu) variabel dependen digunakan rumus Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall, sedangkan untuk mengetahui berapa % (persen) sumbangan (kontribusi) masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) digunakan rumus Koefisien Determinan.

Dari penelitian yang dilakukan ditemukan hasil bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Pegawai dan Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Dinas Pasar Kota Semarang, yang dapat dijelaskan sebagai berikut. :

1. Hubungan antara **Tata Kerja (X1)** dengan **Efektivitas Kerja Pegawai (Y)** menunjukkan **ada hubungan yang positif dan signifikan**, nilai signifikansinya 0,000 dan koefisien korelasinya 0,776. dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak.
2. Hubungan antara **Pengawasan (X2)** dengan **Efektivitas Kerja Pegawai (Y)** menunjukkan **ada hubungan yang positif dan signifikan**, nilai signifikansinya 0,000 (signifikan) dan koefisien korelasinya 0,630. Hipotesis awal (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_o) ditolak.
3. Hubungan antara **Disiplin Kerja Pegawai (X3)** dengan **Efektivitas Kerja Pegawai (Y)** menunjukkan **ada hubungan yang positif dan signifikan**, nilai signifikansinya 0,000 (signifikan) dan koefisien korelasinya 0,457. dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak.
4. Hubungan antara **Koordinasi (X4)** dengan **Efektivitas Kerja Pegawai (Y)** menunjukkan **ada hubungan yang positif dan signifikan**, nilai signifikansinya 0,000 (signifikan) dan koefisien korelasinya 0,485, dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak.
5. Hubungan antara **Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja dan Koordinasi** dengan **Efektivitas Kerja Pegawai** menunjukkan **ada hubungan yang positif dan signifikan**, nilai signifikansinya 0,002 dan besarnya koefisien korelasinya 0,66. Koefisien korelasi kemudian diuji menggunakan rumus X^2 (Chi Kuadrat) diperoleh hasil X^2 hitung = 171,77. selanjutnya dikonsultasikan dengan X^2 tabel dan hasilnya

43,77. Dengan demikian diketahui bahwa : $X^2 \text{ hitung} > X^2 \text{ tabel}$ ($171,77 > 43,77$) H_a diterima dan H_o ditolak.

6. **Kontribusi/sumbangan** keempat variabel independen **Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja dan Koordinasi** secara bersama-sama terhadap variabel dependen **Efektivitas Kerja Pegawai** sebesar **70,70 %**.

Berdasarkan uraian hasil penelitian diatas, penulis memberikan saran/rekomendasi sebagai berikut :

1. **Tata Kerja.**

Dalam rangka melakukan aktivitas penyelesaian pekerjaan diperlukan adanya ruang kerja yang memadai khususnya untuk penataan/penyimpanan arsip sehingga akan menciptakan suasana yang kondusif dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. **Pengawasan.**

Perlu adanya pengawasan atasan langsung/pimpinan yang mendidik dan membimbing dan mengarahkan pencapaian hasil, agar pelaksanaan tugas dibidang perpasaran ini dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

3. **Disiplin Kerja Pegawai.**

Disiplin pegawai perlu ditingkatkan , karena masih banyak pegawai yang datang/masuk kerja terlambat. Ketaatan dan kepatuhan pegawai terhadap aturan-aturan yang ada perlu ditumbuhkan dan dipelihara agar kegiatan organisasi berjalan dengan tertib lancar dan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

4. **Koordinasi.**

Koordinasi perlu ditingkatkan lagi, dari hasil penelitian yang dilakukan masih ada pegawai yang menyatakan koordinasi di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang kurang baik (dalam tabel 68) meskipun prosentasenya kecil (7,7 % atau 5 responden) tapi menunjukkan bahwa koordinasi masih perlu ditingkatkan lagi dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

5. Terhadap besarnya kontribusi/sumbangan keempat variabel independen X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 kepada variabel dependen Y yang baru 70,70 %, untuk menyempurnakan hasil penelitian direkomendasikan agar diadakan penelitian lebih lanjut untuk meneliti kekurangan yang masih tersisa (29,30 %) dengan menggunakan variabel penelitian independen lainnya yang belum diteliti (selain Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja dan Koordinasi).

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud untuk mengetahui hubungan/pengaruh antara Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja dan Koordinasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang. Populasi 261 pegawai dan sample 25 % (65 orang pegawai sebagai responden).

Uji Hipotesis menggunakan rumus Koefisien Korelasi Rank Kendall, Koefisien Konkordansi Kendall dan Koefisien Determinan.

Analisis hasil penelitian mengenai hubungan/pengaruh antara 4 (empat) variabel independen Tata Kerja (X_1), Pengawasan (X_2), Disiplin Kerja (X_3), Koordinasi (X_4) dengan 1 (satu) variabel dependen Efektivitas Kerja Pegawai (Y), baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama menunjukkan sbb. :

1. Hubungan Tata Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai positif dan signifikan (nilai signifikansinya 0,000 dan koefisien korelasinya 0,776).
2. Hubungan Pengawasan dengan Efektivitas Kerja Pegawai positif dan signifikan (nilai signifikansinya 0,000 dan koefisien korelasinya 0,630).
3. Hubungan Disiplin Kerja Pegawai dengan Efektivitas Kerja Pegawai positif dan signifikan (nilai signifikansinya 0,000 dan koefisien korelasinya 0,457).
4. Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai positif dan signifikan (nilai signifikansinya 0,000 dan koefisien korelasinya 0,485).
5. Hubungan Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja, Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai positif dan signifikan (nilai signifikansinya 0,002 dan koefisien korelasi 0,660).
6. Besarnya kontribusi/sumbangan yang diberikan ke-empat variabel independen X_1 , X_2 , X_3 , X_4 secara bersama-sama kepada satu variabel dependen Y ditemukan sebesar 70,7 %.

Berdasarkan hasil penelitian diatas masih ada sisa 29,3 % faktor-faktor (variabel) yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, untuk menyempurnakan **direkomendasikan agar diadakan penelitian lebih lanjut mengenai Analisis Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dengan menggunakan variabel independen selain yang sudah diteliti.**

ABSTRACT

This research was intended to know the relation between Working Order (X_1), Monitoring (X_2), working Discipline (X_3), and Coordination (X_4) to the Working effectiveness of Government Employees at the Market Municipal Office of Semarang (Y). The population were 261 people with 25 % sample or 65 people as respondents. Hypotheses test employed Rank Kendall Correlation Coefficient, Kendall Concordance Coefficient, and Determinant Coefficient. Analysis on the relation between each of the independent variable show that:


1. The relation between Working Order and Working Effectiveness was positive and significant, with 0.000 significance level and 0.776 correlation coefficient.
2. The relation between Monitoring and Working Effectiveness was positive and significant, with 0.000 significance level and 0.776 correlation coefficient.
3. The relation between Working Discipline and Working Effectiveness was positive and significant, with 0.000 significance level and 0.457 correlation coefficient.
4. The relation between Coordination and Working Effectiveness was positive and significant, with 0.000 significance level and 0.485 correlation coefficient.
5. The relation between Working Order, Monitoring, Working Discipline, and Coordination simultaneously to the Working Effectiveness was positive and significant with 0.002 significance level and 0.660 correlation coefficient.
6. Contribution of these four independent variables to the dependent variable simultaneously was 70.7 %.

Therefore it is summarize that the rest 29.3 % of working effectiveness of government employees at the Market Municipal Office of Semarang is influenced by other factors outside those analyzed in this research. Therefore it is recommended that these factors should be analyzed in further research in this topic.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 18 September 2002



SUDARNO

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kehadiran Allah Subhanahu' Wata'ala, karena atas berkah dan hidayah-Nya penulisan Tesis tentang "Analisis Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Dinas Pasar Kota Semarang" dapat diselesaikan pada waktunya.

Tesis ini penulis susun untuk memenuhi salah satu syarat mencapai derajat Sarjana Strata-2 (S-2) Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik pada Program Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan selesainya penulisan tesis ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak **Prof. Drs. Y. Warella, MPA. PhD**, selaku Ketua Program Studi sekaligus sebagai Pembimbing I penulisan tesis ini.
2. Ibu **Dra. Kismartini Msi**, selaku pembimbing II penulisan tesis ini.
3. Bapak **Kepala Dinas Pasar Kota Semarang**, yang telah menyediakan lokasi dan memberikan ijin penelitian kepada penulis.
4. Para **Bapak/Ibu Dosen Magister Administrasi Publik MAP Undip Semarang**, yang telah membantu penulis dalam menambah wawasan Ilmu Pengetahuan.
5. Segenap **Staf/Karyawan dilingkungan Sekretariat MAP Undip Semarang**, yang dengan tulus ikhlas telah membantu penulis dalam mengikuti kegiatan perkuliahan.

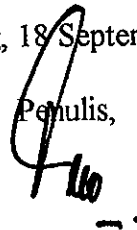
6. **Teman-teman, serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebut satu persatu, yang telah memberikan semangat dan bantuan sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan.**

Dengan harapan senioaga Allah Subhanahu' Wata'alla berkenan memberikan balasan terhadap amal baik Bapak, Ibu dan teman-teman semuanya, Amin.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu sangat diperlukan adanya kritik dan saran untuk menyempurnakan tesis ini sehingga dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 18 September 2002

Penulis,



Drs. SUDARNO.
NIM. D4E 000126

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DATAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	6
1. Identifikasi Masalah	6
2. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	10
1. Teori yang Mendasari Penelitian	10
2. Konsep Penelitian	19
a. Konsep Efektivitas	19
b. Konsep Tata Kerja	27

c. Konsep Pengawasan	30
d. Konsep Disiplin	40
e. Konsep Koordinasi	44
B. Hubungan Antar Variabel Penelitian	49
1. Hubungan antara Variabel Tata Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai	49
2. Hubungan antara Variabel Pengawasan dengan Efektivitas Kerja Pegawai	51
3. Hubungan antara Variabel Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai	53
4. Hubungan antara Variabel Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai	53
C. Hipotesis	56
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	58
B. Ruang Lingkup Penelitian	58
C. Lokasi Penelitian	59
D. Variabel Penelitian	60
1. Klasifikasi Variabel	60
2. Definisi Konseptual	60
3. Definisi Operasional	61
E. Jenis dan Sumber Data	68

F. Instrumen Penelitian	69
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	70
H. Teknik Pengumpulan Data	73
I. Teknik Analisis Data	73

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian	76
1. TATA KERJA	79
a. Pelaksanaan Prosedur Kerja	79
b. Pelaksanaan Operasi Kerja	85
c. Pembagian Kerja	92
d. Tata Ruang	95
2. PENGAWASAN	99
a. Penetapan Standart Kerja	99
b. Pengukuran Hasil Kerja	102
c. Pelaksanaan Tindakan Korektif/Perbaikan	106
3. DISPLIN KERJA	111
a. Tanggung Jawab Pegawai	111
b. Semangat Kerja	113
c. Ketaatan Pegawai	115
4. KOORDINASI	118
a. Komunikasi	118

b. Kesatuan Tindakan	120
c. Keselarasan pelaksanaan Pekerjaan	123
5. EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI	127
a. Produktivitas Kerja Pegawai	128
b. Efisiensi Kerja Pegawai	130
c. Kepuasan Kerja Pegawai	134
d. Kepaduan Konflik	138
B. ANALISIS HASIL PENELITIAN	144
1. ANALISIS KONTINGENSI	144
a. Hubungan Variabel Tata Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai	144
b. Hubungan Variabel Pengawasan dengan Efektivitas Kerja Pegawai	147
c. Hubungan Variabel Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai	149
d. Hubungan Variabel Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai	152
2. PENGUJIAN HIPOTESIS	154
a. Hubungan Variabel Tata Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai	156
b. Hubungan Variabel Pengawasan dengan Efektivitas Kerja Pegawai	157

c. Hubungan Variabel Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai	158
d. Hubungan Variabel Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai	158
e. Hubungan Variabel Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja, Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai	159
C. DISKUSI	160

BAB V

PENUTUP

1. KESIMPULAN	167
2. SARAN-SARAN	170

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Pandangan mengenai Efektivitas	17
2. Sebab-sebab Efektivitas	18
3. Sarana Pengawasan dan Pengawasan Melekat	52
4. Skema Teori yang mendasari Penelitian	55
5. Model Geometrik (diagramis) Hipotesis	57

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Target dan Realisasi Pendapatan Dinas Pasar Kota Semarang	3
2. Populasi dan sample	72
3. Jenis Kelamin Responden	76
4. Jabatan	77
5. Pangkat/Golongan Ruang	77
6. Pendidikan Pegawai	78
7. Pemahaman Pegawai tentang Sistem Kerja	79
8. Penerimaan Pegawai terhadap Sisitem Kerja	80
9. Kesiagaan Pegawai untuk melaksanakan tugas	81
10. Sistem Kerja yang ada di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang	82
11. Ketaatan Pegawai terhadap Sisitem Kerja yang berlaku	82
12. Tanggapan Pegawai terhadap Pelaksanaan Pekerjaan	83
13. Kesesuaian Pelaksanaan Tugas dengan Ketentuan yang berlaku	84
14. Kesesuaian Hasil Kerja yang dicapai dengan Sistem Kerja yang ada	85
15. Pemahaman terhadap gerakan yang harus dilakukan agar pelaksanaan kegiatan dapat berhasil dengan baik	85
16. Kesesuaian antara gerakan yang dilakukan dengan pekerjaan	86
17. Sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	87
18. Cara memulai pekerjaan yang diberikan oleh atasan	87
19. Cara melakukan tugas rutin untuk menyelesaikan pekerjaan	88

20. Perasaan Pegawai dalam Melaksanakan Pekerjaan	89
21. Frekuensi Pegawai melakukan Kesalahan dalam Bekerja	90
22. Kesesuaian antara Penyelesaian Pekerjaan dengan Batas Waktu yang telah ditetapkan	90
23. Kualitas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan selama ini	91
24. Tingkat kerincian pembagian kerja	92
25. Kesesuaian antara pembagian kerja dengan kemampuan pegawai	93
26. Tingkat ketepatan pembagian kerja	93
27. Kesesuaian antara pembagian kerja dengan uraian tugas yang ada	94
28. Kesesuaian antara pembagian pekerjaan dengan alokasi waktu	95
29. Kondisi Tata Ruang/Ruang Kerja	96
30. Kesesuaian antara tata ruang dengan tata aliran pekerjaan	96
31. Kondisi lingkungan kerja secara umum	97
32. Kondisi Tata Kerja secara umum	98
33. Ada tidaknya ukuran atau standart hasil yang harus dicapai	100
34. Kejelasan ukuran hasil pekerjaan yang harus dicapai	100
35. Kesesuaian antara standart kerja dengan kemampuan pegawai	101
36. Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart kerja	102
37. Kesiapan Pimpinan melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan pegawai	103
38. Tingkat keaktifan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap pekerjaan pegawai	103

39.	Kemampuan Pimpinan untuk melakukan tindakan pemeriksaan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan	104
40.	Tingkat ketelitian pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan bawahan	105
41.	Tingkat kesungguhan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan	105
42.	Kesediaan atasan untuk melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan yang dilakukan bawahan	107
43.	Keaktifan pimpinan untuk melakukan tindakan perbaikan atas kekeliruan yang dilakukan bawahan	107
44.	Kesungguhan pimpinan dalam melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang dilakukan bawahan	108
45.	Kemampuan pimpinan untuk melakukan perbaikan atas kesalahan bawahan	109
46.	Sikap pimpinan saat melakukan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan bawahan	109
47.	Kegiatan Pengawasan secara umum	110
48.	Kesediaan untuk melaksanakan tugas	112
49.	Pernah atau tidak melakukan kesalahan	112
50.	Kesediaan bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat	113
51.	Sikap dalam menerima tugas yang ada	114
52.	Tingkat absensi/kehadiran pegawai	114
53.	Tingkat loyalitas dalam menjalankan tugas pekerjaan yang ada	115

54. Pernah atau tidak melakukan pelanggaran	116
55. Pernah atau tidak mendapatkan sanksi jika melakukan pelanggaran	116
56. Ketaatan pegawai secara umum dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada	117
57. Kondisi secara umum disiplin kerja pegawai	118
58. Tingkat komunikasi yang dilakukan antar pegawai	119
59. Pernah atau tidak diadakan pertemuan antara pimpinan dengan bawahan menyangkut pelaksanaan tugas pekerjaan	119
60. Keaktifan pimpinan untuk melakukan komunikasi dengan bawahan berkaitan dengan tugas-tugas yang ada	120
61. Tingkat kejelasan pembagian tugas yang ada	121
62. Kemampuan pimpinan dalam memberikan petunjuk mengenai pelaksanaan tugas	121
63. Kesiediaan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan	122
64. Kesiediaan untuk bekerja sesuai dengan kemampuan sendiri	123
65. Tingkat keselarasan antar bagian dalam melaksanakan tugas yang ada	123
66. Kesiediaan untuk saling terbuka satu sama lain	124
67. Tingkat kesiediaan untuk selalu bekerja bersama-sama agar hasil yang dicapai dapat lebih baik	125
68. Kondisi secara Umum Koordinasi	126
69. Penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya	128

70. Ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	128
71. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan harapan	129
72. Kemanfaatan yang diperoleh dari hasil pekerjaan yang telah diselesaikan	130
73. Keberadaan sarana dan prasarana untuk memperlancar tugas pekerjaan sehari-hari	130
74. Keadaan sarana dan prasarana yang dipergunakan dalam kantor untuk mendukung penyelesaian pekerjaan	131
75. Tingkat ketetapan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas yang ada	131
76. Kesesuaian antara sarana dan prasarana yang digunakan dengan hasil pekerjaan yang dicapai	132
77. Kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan waktu yang ditentukan	133
78. Faktor-faktor yang menyebabkan di kantor ini tidak ada sarana dan prasarana kerja	133
79. Perasaan atas peranan yang dimiliki di kantor ini	134
80. Perasaan setelah dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas atau tanggung jawabnya	135
81. Tidak ada tabel	
82. Kesesuaian antara harapan atau rencana sebelumnya dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan	135
83. Kepuasan pegawai terhadap hasil pekerjaan yang telah diselesaikan	136
84. Kesesuaian imbalan atau gaji dengan beban dan tanggung jawab yang diberikan	136

85. Kepuasan dengan imbalan yang diterima	137
86. Hambatan dalam melaksanakan tugas	137
87. Bentuk hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan	138
88. Sikap terhadap pegawai lain dalam menjalankan tugas pekerjaan	139
89. Hubungan komunikasi antar pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan	139
90. Tingkat kerjasama di kantor dalam melaksanakan tugas pekerjaan selama ini	140
91. Konflik antar pegawai dalam menjalankan tugas	140
92. Cara pemecahan konflik	141
93. Alasan tidak pernah terjadi konflik antar pegawai dalam menjalankan tugas	142
94. Kondisi umum tentang efektifitas kerja pegawai	142
95. Hubungan antara tata kerja dengan efektivitas kerja	145
96. Hasil uji hipotesis hubungan tata kerja dengan efektivitas kerja	146
97. Hubungan antara pengawasan dengan efektivitas kerja	148
98. Hasil uji hipotesis hubungan pengawasan dengan efektivitas kerja	149
99. Hubungan antara disiplin kerja dengan efektivitas kerja	150
100. Hasil uji hipotesis hubungan disiplin dengan efektivitas kerja	151
101. Hubungan antar koordinasi dengan efektivitas kerja	153
102. Hasil uji hipotesis hubungan koordinasi dengan efektivitas kerja	154
103. Hasil pengujian Hipotesis	156

104. Hasil pengujian Hipotesis dengan Rumus Koefisien Konkordansi Kendall	159
105. Hasil Perhitungan Analisis Determinasi	164
106. Hasil Perhitungan Beta	165

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Tabel Induk
- Lampiran 2 : Tabel Tunggal
- Lampiran 3 : Tabel Silang
- Lampiran 4 : Korelasi variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 terhadap Y dengan rumus Kendall Tau
- Lampiran 5 : Tabel tunggal Total (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan Y)
- Lampiran 6 : Patokan menghitung Score variabel.
- Lampiran 7 : Total variabel dan score
- Lampiran 8 : Kuesioner (Daftar Pertanyaan)
- Lampiran 9 : Matrik Kuesioner
- Lampiran 10 : Interview guide (Pedoman wawancara)
- Lampiran 11 : Kliping Berita Harian Surat Kabar Kompas tgl. 27 Mei 2002.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Dinas Pasar yang merupakan salah satu dinas di jajaran Pemerintah Kota Semarang, dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 2 tahun 2001 tanggal 30 Januari 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Semarang.

Perda Kota Semarang Nomor 10 Tahun 2000 tentang Pengaturan Pasar menjelaskan bahwa :

Pasar adalah suatu tempat yang disediakan secara tetap oleh Pemerintah Daerah dan atau pihak lain sebagai tempat jual beli umum dan secara langsung memperdagangkan barang dan jasa.

Secara umum disadari bahwa pasar merupakan sarana yang sangat diperlukan oleh masyarakat dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kita perlu dan harus mengelola masalah pasar ini secara komprehensif atau menyeluruh, terencana dan terpadu, sehingga keseluruhan kebutuhan yang berkaitan dengan masalah pasar tersebut dapat dilayani dengan sebaik-baiknya.

Dinas Pasar mempunyai tugas membantu Walikota Semarang dalam melaksanakan kewenangan otonomi daerah di bidang perpasaran dan pedagang kaki lima. Dengan dibentuknya Dinas Pasar ini, diharapkan Pemerintah Kota Semarang dapat lebih operasional serta lebih efektif dan efisien dalam geraknya menangani tugas yang amat penting di bidang pengelolaan pasar-pasar yang tersebar di seluruh wilayah Kota Semarang.

Dengan kata lain bahwa dengan dibentuknya Dinas Pasar ini, maka pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat mencapai efektifitas yang diharapkan.

Kenyataan menunjukkan bahwa tingkat efektifitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang yang merupakan lokasi penelitian ini, dalam melaksanakan tugas-tugasnya masih kurang sesuai dengan apa yang diharapkan, atau dapat masih rendah. Gejala rendahnya tingkat efektifitas kerja ini dapat ditunjukkan bahwa dari target pendapatan setiap tahun, masih ada pos/ayat penerimaan yang tidak mencapai 100 %. Untuk lebih jelasnya, maka data yang menunjukkan rendahnya tingkat efektifitas kerja pegawai tersebut, dapat dilihat dalam table berikut ini: (Tabel 1)

Tabel 1

Target dan Realisasi Pendapatan Dinas Pasar Kota Semarang Th. 1999 s/d. 2002 (smt - I)

No	Jenis Pendapatan	Tahun 1999			Tahun 2000			Tahun 2001			Tahun 2002 (semester I)		
		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1	Retribusi Pasar	2.924.989.000	3.077.701.012	106	2.424.065.000	2.590.861.793	107	3.414.050.000	<u>3.392.728.761</u>	99	1.980.000.000	<u>1.857.420.000</u>	93
2	Retribusi Kebersihan	703.000.000	<u>562.591.020</u>	80	468.000.000	525.047.950	112	684.141.000	<u>652.964.400</u>	95	745.000.000	<u>724.690.000</u>	97
3	Lain-lain	172.011.000	191.892.382	112	257.935.000	335.043.683	129	607.000.000	698.232.255	115	885.000.000	<u>869.590.000</u>	98
	Jumlah	3.800.000.000	3.832.184.414	101	3.150.000.000	3.450.953.426	109	4.705.191.000	4.743.925.416	101	3.610.000.000	<u>3.451.700.000</u>	95

Keterangan : Tertulis tebal/garis bawah tidak memenuhi target.

Sumber Data : Laporan Tahunan Pendapatan/Penerimaan Dinas Pasar Kota Semarang Th. 1999 s/d. 2002 (smt - I).

Memperhatikan data Tabel 1 tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa tingkat efektifitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang masih perlu ditingkatkan. Hal ini terbukti dari kondisi data dalam Tabel 1 tersebut, dimana dari target pendapatan yang ditetapkan setiap tahun dalam 3 tahun terakhir (1999 s/d. semester I Th 2002) selalu ada sisa yang belum dapat diselesaikan dan jumlahnya semakin meningkat, bahkan akumulasi tunggakan retribusi bulanan pasar sejak 7(tujuh) tahun terakhir ini sampai dengan akhir bulan Juni 2002 jumlahnya mencapai Rp. 235.000.000,- (Dua ratus tiga puluh lima juta rupiah)

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah rendahnya tingkat efektifitas kerja pegawai pada Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dibidang pengelolaan pasar. Dalam berita surat kabar harian Kompas terbit Senin tanggal 27 Mei 2002 halaman 7 dengan judul berita "Keuangan Pasar Tradisional Amburadul", antara lain ditulis sbb. :

Mayoritas manajemen keuangan pasar tradisional di Kota Semarang amburadul dan tidak transparan. Di satu sisi pedagang mengeluhkan banyaknya pungutan, di sisi lain setoran pendapatan pasar tradisional ke Pemerintah Kota (Pemkot) Semarang minim. Akibatnya pelayanan pengelola pasar kepada pedagang tidak optimal (dan seterusnya lihat copy guntingan koran terlampir).

Menurut penulis banyak faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai tersebut, antara lain kepemimpinan, pengawasan, koordinasi antar sub-dinas/bagian yang masing-masing membawahi beberapa seksi/sub bagian, disiplin kerja pegawai, motivasi,

semangat kerja, pembagian kerja, iklim kerja, tata kerja yang ada, hubungan insani kemampuan pegawai dan sebagainya.

Dari sekian banyak faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya efektivitas kerja pegawai tersebut, maka atas dasar kebenaran teoritis penulis menduga bahwa faktor yang paling dominan adalah faktor tata kerja, intensitas pengawasan, disiplin kerja pegawai, dan faktor koordinasi antar seksi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, keempat faktor tersebut kemudian diangkat menjadi variabel-variabel penelitian ini, masing-masing variabel independen X1, X2, X3 dan X4.

Dengan tidak merendahkan pentingnya faktor-faktor/variabel-variabel independen lainnya, karena keterbatasan waktu, tenaga, biaya dan kemampuan, dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pembahasan pada variabel-variabel independen X1 (tata kerja); X2 (pengawasan); X3 (disiplin kerja), dan X4 (koordinasi), kaitannya dengan efektifitas kerja pegawai (sebagai variabel dependen) Y.

Didasarkan pada asumsi atas kebenaran teoritis, bahwa dari sekian banyak faktor yang menentukan tinggi rendahnya tingkat efektifitasnya pegawai yang dapat penulis identifikasi, penulis menduga bahwa ke empat faktor (variabel) X1, X2, X3, dan X4 tersebut pengaruhnya sangat besar dan paling dominan terhadap efektifitas kerja pegawai. Kebenaran dugaan tersebut, baru akan penulis buktikan setelah melakukan penelitian di lapangan. Di samping kebenaran teoritis, alasan penulis memilih keempat faktor tersebut adalah dengan melihat tugas dan fungsi pokok dari dinas

tersebut dalam menjalankan misinya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan juga struktur organisasi yang terdiri dari sub-sub dinas yang saling berhubungan/terkait satu sama lain dalam proses penyelesaian tugas yang ada, maka dipandang perlu adanya pengawasan agar dalam pelaksanaan tata kerja dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, di samping perlunya disiplin kerja serta koordinasi antar sub dinas/bagian dalam menjalankan tugas-tugas kedinasan.

Berdasarkan argumen di atas maka judul penelitian ini adalah :
Analisis Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Pasar Kota Semarang.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

1. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang terdapat di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Kurang berfungsinya perincian tugas(uraian tugas), tanggung jawab dan wewenang dengan baik, sehingga distribusi pekerjaan tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.
- b. Rendahnya disiplin kerja pegawai, hal ini dapat diketahui dari banyaknya pegawai yang masuk kantor terlambat dan pulang lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan. Di samping itu pemanfaatan jam kerja untuk kepentingan dinas/organisasi juga belum optimal, banyak pegawai yang pergi meninggalkan kantor tanpa ijin atau terlalu sering mengurus kepentingan pribadi.

- c. Kurang adanya koordinasi antar sub-din/bagian yang ada, sehingga terjadi tumpang tindih dalam penyelesaian pekerjaan, yang pada akhirnya akan mengganggu kelancaran pelayanan masyarakat.
- d. Kurang berfungsinya pelaksanaan pengawasan, hal ini dapat ditunjukkan dari sering terlambatnya atau kadang-kadang bahkan tidak selesai, laporan-laporan administrasi maupun keuangan yang harus dikirim secara rutin maupun insidental sesuai waktu yang telah ditetapkan, sehingga cukup mengganggu mekanisme organisasi.
- e. Kurangnya sarana dan prasarana kerja, hal ini dapat diketahui dari jumlah kendaraan bermotor yang mendukung pelaksanaan tugas kedinasan hanya 2 (dua) kendaraan roda empat dan 12 (dua belas) kendaraan roda dua, sehingga dalam kelancaran tugas sehari-hari sering menggunakan kendaraan pribadi dari pegawai yang bersangkutan.
- f. Masih rendahnya tingkat pencapaian target penerimaan dinas yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat bahwa target pendapatan semester I Tahun 2002 sebesar Rp. 2.636.500.000,-baru tercapai kurang lebih 95 % atau (Rp. 2.512.000.000,--).
- g. Lemahnya penegakan pelanggaran aturan berjualan di pasar sehingga terjadi kesemrawutan dan ketidak tertiban dalam penataan pasar.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut : Apakah rendahnya Efektivitas kerja

Pegawai Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dipengaruhi oleh faktor-faktor Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin dan Koordinasi.

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan Penelitian dalam penulisan ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh Tata Kerja (X 1) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y).
2. Mengetahui pengaruh Pengawasan (X 2) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y).
3. Mengetahui pengaruh Disiplin Kerja (X 3) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y).
4. Mengetahui pengaruh Koordinasi (X 4) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y).
5. Mengetahui pengaruh Tata Kerja (X1), Pengawasan (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Koordinasi (X4) secara bersama-sama terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y).

D. KEGUNAAN PENELITIAN.

Manfaat/kegunaan yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Bagi organisasi/lembaga yang menjadi obyek penelitian (Dinas Pasar Kota Semarang), diharapkan dapat memberikan masukan dalam upaya meningkatkan Efektivitas kerja Pegawai di lingkungannya.

2. Bagi dunia ilmu pengetahuan, diharapkan dapat menambah khasanah pustaka khususnya dalam rangka membantu pengembangan ilmu sosial di bidang pemerintahan.
3. Bagi Penulis sendiri, dapat dipergunakan untuk menambah pengetahuan dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Teori Yang Mendasari Penelitian.

Pembicaraan sekitar persoalan efektifitas kerja pegawai adalah sesuatu yang sangat menarik untuk dilakukan, dan pasti akan berkaitan dengan banyak faktor.

Jika dikatakan bahwa efektifitas kerja pegawai merupakan sikap atau kondisi umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya, maka jelaslah bahwa setiap pimpinan perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyak (apabila mungkin semua) bawahannya merasa puas dan selalu bersemangat dalam bekerja, yang pada saatnya nanti akan mencapai tingkat efektifitas kerja pegawai yang bersangkutan sesuai yang diharapkan. Untuk dapat melakukan dengan cepat dan tepat, diperlukan pemahaman tehnik dan cara yang dapat digunakan mengukur tingkat efektifitas kerja para pegawai tersebut.

Dalam hubungan ini perlu diperhatikan bahwa seorang pegawai tidak akan melakukan tugasnya dengan baik dalam suasana kehampaan. Artinya seseorang dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya tidak membatasi keberadaannya dalam organisasi hanya pada penyelesaian tugas itu berdasarkan ketrampilan dan diskripsi tugas yang sudah jelas.

Disamping hal-hal yang bersifat teknis , terdapat faktor-faktor lain yang sifatnya tidak teknis, melainkan psikologis, sosio kultural dan

intelektual. Artinya dalam kehidupan berorganisasi, berkarya tidak dapat dipandang semata-mata hanya sebagai wahana untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang sifatnya individualistic dan ekonomis, tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya. Interaksi dengan berbagai pihak seperti rekan sekerja, atasan dan bawahan mutlak diperlukan. Tidak satupun pekerjaan dalam organisasi yang dapat diselesaikan hanya oleh seseorang tanpa interaksi sama sekali dengan pihak lain. Ketaatan terhadap berbagai ketentuan yang berlaku dalam organisasi, melakukan penyesuaian dengan tradisi dan kultur organisasi adalah beberapa contoh lain dari faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam mendorong tercapainya tingkat efektifitas kerja pegawai dalam kehidupan organisasi.

Mengenai faktor-faktor penting yang sangat dominan dalam mendorong peningkatan efektivitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya menurut pendapat beberapa ahli yang penulis kutip, antara lain sebagai berikut :

Stephen P. Robbins (1996 : 124) menyatakan bahwa factor-faktor yang mendorong peningkatan efektivitas kerja pegawai, adalah :

1. Sikap (disiplin).
2. Kepentingan atau minat.
3. Motif.
4. Pengalaman masa lalu.
5. Pengharapan (dispektasi).

Masih Stephen P. Robbins (1996 : 225), dalam halaman berikutnya mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang dapat mendukung atau mendorong tingkat efektivitas kerja pegawai, yaitu :

1. Kendali (kontrol pengawasan)
2. Motivasi.
3. Pengungkapan Emosional, dan
4. Informasi.

Menurut Adam Ibrahim Indrawijaya (2000 : 73), mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mendorong efektivitas pegawai adalah :

1. Pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahliannya.
2. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang baik.
3. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap.
4. Pengawasan yang tidak terlalu ketat.
5. Pekerjaan yang memberikan penghasilan yg memadai.
6. Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan tenang.
7. Harapan yang dikandung pegawai itu sendiri.

Kemudian Sondang P. Siagian (1995 : 101) menyatakan bahwa factor-faktor yang menentukan efektivitas kerja pegawai (seseorang) adalah :

1. Karakteristik Individual.
2. Sikap (terkait dengan disiplin).
3. Motif.
4. Kepentingan.
5. Minat.
6. Pengalaman, dan
7. Harapan.

Menurut Stan Kossen (1993 : 228) dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai adalah :

1. Organisasi itu sendiri.
2. Kegiatan-kegiatan mereka itu sendiri.
3. Sifat pekerjaan (tata kerja).
4. Teman-teman sejawat mereka.
5. Majikan-majikan mereka.
6. Konsep-konsep mereka sendiri.
7. Pemenuhan keperluan mereka.

Kemudian menurut Sondang P. Siagian (1986 : 32), dikemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat dicapai dari berbagai cara dan yang paling utama adalah :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
3. Proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantap.
4. Penyusunan program yang tepat.
5. Tersedianya sarana dan prasarana kerja.
6. Pelaksanaan kegiatan operasional yang efektif dan efisien.
7. Sistem pengawasan yang bersifat mendidik.

Membahas masalah rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur Pemerintah di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang, terlebih dahulu perlu diketahui bagaimana suatu organisasi itu dapat dikatakan mencapai tujuan dengan efektif. Atau dengan kata lain, apa kriteria yang digunakan untuk bisa mengatakan bahwa suatu organisasi dapat mencapai efektivitas yang diinginkan dalam mencapai tujuannya.

Perkataan efektivitas meskipun sering diucapkan, tetapi sering pengertiannya mempunyai makna yang berbeda. Suatu upaya untuk mendefinisikan yang umum dan sering digunakan adalah bertumpu pada pendekatan efektivitas dari segi optimasi tujuan, yakni kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendefinisian yang sederhana tersebut menimbulkan kebingungan apabila kita hendak mengoperasionalkan konsep tujuan. Oleh karena itu, definisi yang bertumpu pada optimasi tujuan haruslah diberi makna

sebagai tujuan yang diukur menurut konsep organisasi, yaitu ukuran mengenai seberapa jauh suatu organisasi mencapai tujuan yang hendak capai.

Efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Hal ini disebabkan adanya beberapa pandangan mengenai efektivitas itu sendiri.

Pada tingkat yang paling dasar terletak efektivitas individu. Pandangan dari segi individu menekankan hasil karya pegawai atau anggota tertentu dari organisasi. Tugas yang harus dikerjakan biasanya ditetapkan sebagai bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karyanya.

Banyak diantara sebab terjadinya perpindahan tujuan adalah adanya konflik yang mendasar antara kebutuhan, tujuan, dan pola perilaku individu di satu pihak, dengan kebutuhan dan tujuan organisasi seperti yang sudah digariskan oleh manajemen, di lain pihak seringkali kelihatan seolah-olah tujuan organisasi tidak fungsional bagi pekerja pribadi. Misalnya, mengapa seorang pekerja harus mempertinggi kegiatannya dalam menyelesaikan pekerjaan untuk menambah pengeluaran, jika tidak ada imbalannya bagi pribadinya sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan itu. Demikian juga mengapa seorang pekerja harus mengubah pola kerjanya (yang sudah terbiasa "nyaman dan aman") dan harus diakui pola yang baru, demi tujuan yang baru (yang masih asing dan belum

dikenal). Masalah seperti itu selalu terdapat dalam tatanan organisasi dan menjadi sumber penjelasan terbesar mengenai kesulitan yang dihadapi oleh para manajer dalam usahanya menekan perpindahan tujuan seminimal mungkin. Perlu diketahui bahwa apabila individu tumbuh dan menjadi dewasa, mereka akan cenderung mengejar tujuan hidup pribadi tertentu. Apabila masalah efektifitas organisasi kita analisis dari sudut pandang individu para pekerja atau pegawai, akan jelas kelihatan betapa pentingnya prestasi kerja yang baik dari individu itu sendiri. Tanpa prestasi yang baik (pada semua tingkatan organisasi), pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang sangat sakit atau bahkan mustahil. Dan apabila organisasi tidak mampu mencapai sasarannya, peluang pegawai secara individual untuk mencapai tujuan pribadi mereka juga akan banyak berkurang, terutama dalam jangka panjang. Dengan menganggap perbaikan prestasi kerja pegawai sebagai hasil yang diinginkan sehubungan dengan efektifitas, adalah masuk akal bila timbul pertanyaan mengenai bagaimana prestasi kerja pegawai secara individual tersebut dapat dicapai dan dipertahankan sepanjang waktu. Oleh karena itu perlu ditekankan bahwa prestasi kerja individu perlu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil kerjanya.

Jarang sekali individu bekerja sendirian atau terpisah dari orang lain dalam organisasi. Dalam kenyataannya individu biasanya bekerja bersama-sama dalam kelompok kerja. Dalam hal ini adalah merupakan pandangan tentang efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi dari

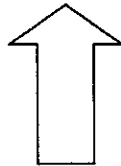
semua anggotanya, maka besarnya efektivitas kelompok ini sama dengan jumlah efektivitas dari tiap-tiap individu. Dalam beberapa hal, efektivitas kelompok adalah lebih besar daripada jumlah kontribusi tiap-tiap individu.

Pandangan yang ketiga adalah efektivitas organisasi. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karena itu efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Namun demikian efektivitas organisasi lebih besar dari jumlah efektivitas individu dan kelompok, lewat pengaruh sinergistik (kerjasama), organisasi mampu mendapatkan hasil karya yang lebih tinggi tingkatnya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya. Alasan organisasi sebagai alat untuk melaksanakan pekerjaan masyarakat adalah bahwa organisasi itu dapat melakukan pekerjaan yang lebih banyak daripada yang mungkin dilakukan oleh individu.

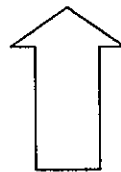
Tiga pandangan mengenai efektivitas tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
Pandangan mengenai Efektivitas

Efektivitas
Organisasi



Efektivitas
Kelompok



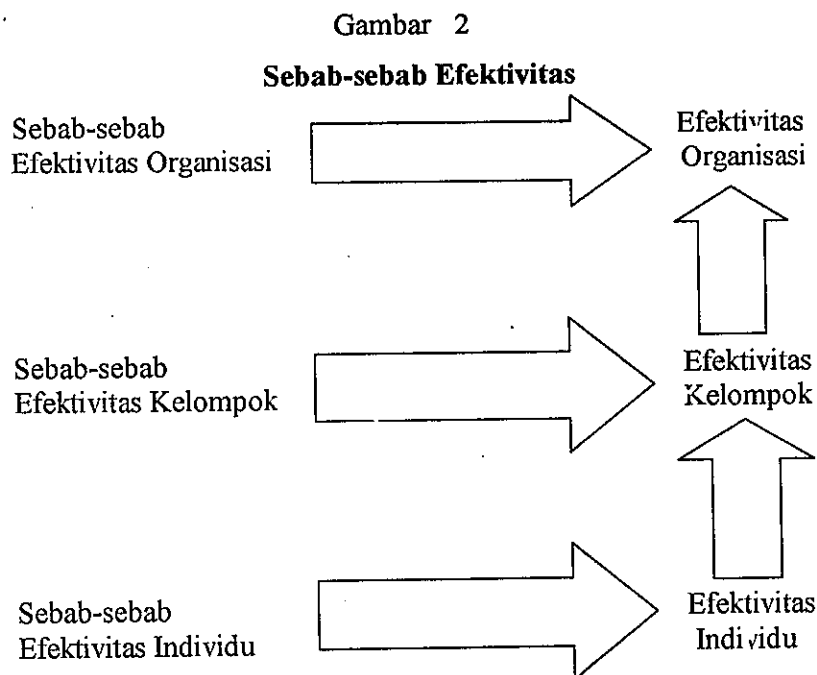
Efektivitas
Individu

Sumber : Ivancevich dan Donelly dalam Organisasi, Gibson (1992:302)
yang telah dimodifikasi.

Hubungan antara ketiga pandangan mengenai efektivitas diperlihatkan dalam gambar di atas, dimana anak panah yang menghubungkan tiap-tiap tingkat menunjukkan bentuk khusus dari hubungan tersebut. Yakni, efektivitas individu tidaklah harus merupakan sebab dari efektivitas kelompok, begitu pula tidak dapat dikatakan bahwa efektivitas kelompok adalah jumlah dari efektivitas individu. Hubungan antara pandangan-pandangan tersebut berubah-ubah tergantung dari faktor-faktor seperti jenis organisasi, pekerjaan yang dilaksanakan dan teknologi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

Tugas utama dari manajemen adalah untuk mengetahui sebab-sebab yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, kelompok dan individu.

Sebab-sebab atau sumber efektivitas dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :



Sumber : Ivancevich dan Donnelly dalam Organisasi, Gibson (1992:305) yang telah dimodifikasi.

Gambar di atas menjelaskan bahwa, tiap-tiap tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu variabel yang tergantung dari variabel lain yakni sebab-sebab dari efektivitas. Misalnya beberapa sebab efektivitas individu adalah jelas, yakni ciri-ciri fisik, sifat psikologisnya, dan motivasi yang menyebabkan perbedaan dalam prestasi kerja diantara individu. Sebab-sebab hasil karya kelompok, meliputi kepemimpinan kelompok, komunikasi dan sosialisasi. Efektivitas organisasi adalah hasil dari

sejumlah besar variabel termasuk teknologi, hambatan lingkungan dan kesempatan baik, kecakapan perseorangan dan motivasi, dan lain-lain.

2. Konsep-konsep Penelitian.

a. Konsep Efektivitas

Sebagaimana sudah dijelaskan dimuka bahwa definisi yang bertumpu pada optimasi tujuan, haruslah diberi makna sebagai tujuan yang diukur menurut konsep organisasi, yaitu ukuran mengenai seberapa jauh suatu organisasi mencapai tujuan yang layak dicapai. Jadi bukan misi akhir dimana memungkinkan pembenturan berbagai tujuan yang ada dalam suatu organisasi.

Bila masalah efektivitas organisasi kita analisis dari sudut pandang individu, akan jelas kelihatan betapa pentingnya prestasi kerja yang baik. Tanpa prestasi kerja yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat sulit tercapai atau bahkan mustahil. Dan apabila organisasi tidak mampu mencapai sasarannya, peluang para pegawai/pekerja secara individual untuk mencapai tujuan pribadi mereka juga akan banyak berkurang, terutama dalam jangka panjang. Jadi dengan menganggap perbaikan prestasi kerja pegawai sebagai hasil yang diinginkan sehubungan dengan efektivitas, adalah wajar bila timbul pertanyaan mengenai bagaimana prestasi tersebut dicapai dan dipertahankan sepanjang waktu.

Secara sederhana, umumnya orang akan percaya bahwa prestasi kerja individu (efektivitas kerja individu) merupakan fungsi gabungan dari

tiga faktor penting, (1) kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja; (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi pekerja. Walaupun setiap factor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti penting, akan tetapi kombinasi dari ketiga komponen tersebut sangat menentukan tingkat efektivitas hasil kerja secara individual, yang pada gilirannya akan sangat menentukan atau membantu prestasi atau efektivitas organisasi secara keseluruhan. Ketiga komponen tersebut diatas "seharusnya" dapat dijelaskan secara terpisah-pisah, untuk menentukan bagaimana peranan masing-masing pada pencapaian prestasi kerja. Dalam hal ini, kita akan dapat meninjau model prestasi kerja yang berusaha menjelaskan semua factor ini sebagai penentu tingkah laku individu dalam organisasi. "Seharusnya" pula, kita dapat membahas beberapa alasan mengapa para pekerja secara individual bersikap demikian dan membatasi hasil pekerjaan mereka sehingga mengurangi tingkat efektivitas dan efisien organisasi secara keseluruhan. Namun karena berbagai keterbatasan, maka akan dipaparkan secara singkat saja yang berkaitan dengan ketiga komponen diatas.

Perlu diketahui bahwa kemampuan, perangai dan minat pekerja merupakan cirri-ciri individu yang sangat menentukan kemampuan pekerja dalam memberikan sumbangan pada suatu organisasi, sebagai imbalan motivasi pekerja yang sangat menentukan kehendak pekerja untuk menyumbang. Sifat-sifat ini dianggap relatif mantap sepanjang waktu, yang mempunyai implikasi terhadap karya dan efektivitas individu,

yang pada gilirannya akan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas dalam bidang organisasi secara keseluruhan.

Faktor pendukung pokok yang kedua bagi prestasi adalah taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Jadi, mulai jelas pengertian pegawai mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak pula energi yang dapat dikerahkannya bagi kegiatan-kegiatan kearah pencapaian tujuan. Tentu saja dengan asumsi bahwa pegawai tersebut menerima baik peranan yang ditetapkan untuknya.

Tetapi, dalam kehidupan organisasi sehari-hari, ada dua masalah pokok yang berhubungan dengan peranan, yang dapat mengurangi usaha kerja. Yang pertama adalah "kekaburan peran" (role-ambiguity). Para individu tidak mendapat informasi yang cukup mengenai sifat tugas yang diserahkan pada mereka. Kekaburan peran dalam susunan organisasi dapat disebabkan oleh tiga factor: (1) perubahan yang cepat dalam organisasi; (2) meningkatnya kerumitan organisasi; dan (3) falsafah manajemen mengenai komunikasi (yaitu, kebijakan dan tindakan yang mengakibatkan komunikasi buruk). Masalah kedua yang berhubungan dengan peran, adalah konflik peran. Konflik peran terjadi bilamana seorang individu dihadapkan pada dua rangkaian tuntutan peran yang saling bertentangan. Konflik peran ini mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi bila ketentuan peran pegawai yang berhubungan dengan tujuan, bertentangan dengan tuntutan-tuntutan lain yang diminta dari mereka.

Jadi,kepentingan utama manajemen adalah menemukan mekanisme yang mengurangi atau meniadakan konflik-kor.flik tersebut. Salah satu cara melakukannya adalah mengintegrasikan tujuan pribadi atau kelompok, dengan sasaran organisasi. Dengan integrasi tersebut akan menolong memuaskan kedua rangkaian tuntutan (individu atau keiompok dengan organisasi), dan dengan demikian akan meredakan konflik tersebut. Dengan redanya konflik tersebut, maka tingkat efektivitas kerja para pegawai akan dapat dicapai seperti yang diharapkan.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya, apakah pelaksanaan suatu kegiatan/tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan, dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara pelaksaraannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Menurut The Liang Gie (1986:88) dikatakan bahwa :

“Efektivitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek (akibat) yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka perbuatan tersebut dapat dinyatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki”.

Dengan pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa efektivitas suatu organisasi dihubungkan dengan tingkah laku pekerja dalam melakukan tugas pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi efektivitas organisasi dapat dilihat melalui kesiagaan pegawai dalam menghadapi pekerjaan, kemantapan organisasi, kerja sama dan

konflik antar pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, serta kemampuan organisasi untuk merubah prosedur standart operasional karena perubahan dari lingkungan.

Efektivitas kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat dicapai apabila organisasi itu juga mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan. Dalam hal ini efektivitas harus termasuk juga efisiensinya. Pernyataan ini dapat dilihat dari pendapat Adam Ibrahim Indrawijaya (1986:228) yang menyatakan bahwa :

“Pengukuran efektivitas organisasi itu sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria, seperti efisiensi, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan dan sebagainya.”

Sehingga dengan demikian dapat dijelaskan bahwa ada beberapa hal yang perlu diketengahkan mengenai efektivitas itu yang menurut penulis dapat bersifat representatif untuk menentukan efektif tidaknya suatu organisasi itu dalam mencapai tujuannya yaitu :

- Hasil pekerjaan sesuai dengan peraturan (prosedur yang ada).
- Tanggung jawab mengenai hasil pekerjaan pegawai yang telah dilakukan.
- Ketaatan pegawai terhadap peraturan yang berlaku.

Dari hal tersebut perlu dijelaskan bahwa pegawai yang bertanggung jawab adalah pegawai yang berkemauan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan penuh kesadaran dan sesuai dengan cara-cara yang telah ditentukan, sehingga dapat memperlancar tercapainya optimalisasi dalam pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Atau

dengan kata lain, untuk memperlancar pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam usaha membina pengertian efektivitas yang semula bersifat abstrak itu menjadi sedikit lebih konkrit dan dapat diukur, walaupun ada sederetan panjang kriteria yang dipakai, namun kriteria yang paling banyak dipakai menurut Richard M Steers (1985 : 206) adalah :

1. Kemampuan menyesuaikan diri-keluwes.
2. Produktivitas - dokumen yang diproses.
3. Kepuasan kerja pegawai
4. Kemampuan ber laba.
5. Pencarian sumber daya.

Lebih lanjut Richard M. Steers (1985:56) dalam telaah kepustakaan menyatakan bahwa efektivitas organisasi itu dapat dilihat dari :

1. Kemampuan adaptasi - fleksibilitas
2. Produktivitas.
3. Kepuasan pegawai.
4. Ketiadaan ketegangan/tekanan organisasi.
5. Efisiensi.

Dari beberapa pengertian atau ukuran dari efektivitas sebagaimana tersebut di atas, ada beberapa hal yang memerlukan penjelasan. Produktivitas (produksi) disini menggambarkan kemampuan organisasi (dalam hal ini Kantor Dinas Pasar) untuk memproduksi sejumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan. Mengenai kepuasan (Satisfaction), dalam hal ini menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawainya, serta kepuasan pegawai itu sendiri terhadap hasil pekerjaan yang telah diselesaikannya, sedangkan efisiensi menunjuk pada ketepatan waktu penyelesaian tugas/pekerjaan yang

menjadi tanggung jawabnya, dalam arti makin tepat waktu, makin efektif dan sebagainya.

Menurut Thorndike (1949, dalam Gibson; 1988:45) kriteria yang dipakai untuk menentukan efektivitas organisasi adalah :

1. Produktivitas.
2. Laba bersih
3. Penyelesaian misi.
4. Pertumbuhan serta stabilitas organisasi.

Menurut Campbell (dalam Gibson, 1988 : 45) untuk menentukan efektif tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah dapat dilihat dari ukuran-ukuran sebagai berikut :

1. Keseluruhan prestasi.
2. Produktivitas.
3. Kepuasan kerja pegawai.
4. Laba atau tingkat penghasilan dari penanaman modal.
5. Keluarnya karyawan.
6. Kepaduan konflik-konflik antar anggota.

Dari beberapa hal tersebut perlu dijelaskan, bahwa yang dimaksud dengan kepuasan disini adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seorang pegawai atas peran atau pekerjaannya dalam organisasi, tingkat rasa puas individu pegawai bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada/bekerja. Selanjutnya yang dimaksud dengan kepaduan konflik sebagaimana yang dikemukakan oleh Campbell, dalam hal ini para pegawai, saling menyukai satu sama lain, bekerja sama dengan baik, berkomunikasi sepenuhnya secara terbuka, dan mengkoordinasikan kegiatan kerja mereka.

Untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan kerja tersebut bisa dikatakan efektif, maka dapat dilihat dari pendapat yang dikemukakan oleh YB. Suparlan dkk, (1983:28) yang menyatakan bahwa :”Efektif adalah hasil, tepat mengenai sasaran atau jitu.“

Kemudian untuk mengukur suatu pelaksanaan kegiatan tersebut dapat berjalan efisien, menurut Russel L Ackoff (dalam The Liang Gie, 1982:50) ada lima cara :

1. Berpegang teguh pada faktor waktu yang konstan, kemudian mengukur % hasil pekerjaan yang diselesaikan.
2. Berpegang teguh pada faktor biaya yang konstan, kemudian mengukur % hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.
3. Berpegang pada faktor tenaga yang konstan, kemudian mengukur % hasil pekerjaan yang diselesaikan.
4. Menetapkan hasil pekerjaan yang harus diselesaikan, kemudian mengukur waktu yang diberikan.
5. Menetapkan hasil pekerjaan yang harus diselesaikan, kemudian mengukur biaya untuk atau yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka dapat penulis asumsikan bahwa efektivitas suatu pelaksanaan kegiatan operasional itu menyangkut pula efisiensinya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam menyelesaikan pekerjaan, kecuali harus sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, juga harus berpegang pada faktor waktu, tenaga maupun biaya yang dengan kesemuanya itu diharapkan agar dalam operasionalnya dapat mencapai efektivitas yang sebesar-besarnya.

Ada beberapa kriteria dari efektivitas tersebut yang menurut penulis dapat dikemukakan sebagai berikut :

- Adanya hasil guna, sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya.
- Adanya ketepatan dalam proses pelaksanaan kegiatan operasionalnya, dan pemanfaatan waktu sebaik-baiknya.
- Efisiensi dalam biaya dan hasil.
- Adanya kemanfaatan hasil yang telah dicapai dan tingkat keabsahannya.

Keberhasilan dalam pengelolaan pasar tersebut akan dapat tercapai secara efektif, termasuk juga efisiensinya, bila dalam pelaksanaannya dilakukan dengan berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang berlaku dan dengan sistem tata kerja yang baik.

Dari uraian tentang efektivitas kerja pegawai sebagaimana tersebut di atas, maka dapat ditarik suatu rangkuman sebagai ukuran dari efektivitas kerja pegawai tersebut, yakni :

- Tingkat produktivitas kerja pegawai.
- Tingkat efisiensi pelaksanaan tugas yang ada.
- Tingkat kepuasan pegawai terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan.
- Tingkat kepaduan konflik dalam pelaksanaan tugas-tugas yang ada.

b. Konsep Tata Kerja

Dari beberapa dimensi yang mempengaruhi efektivitas organisasi, perubah formalisasi adalah merupakan perubah yang erat hubungannya dengan efektivitas kerja. Formalisasi, menunjukkan batas penentuan atau

pengaturan kegiatan kerja pada pegawai melalui prosedur dan peraturan resmi. Semakin besar pengaruh peraturan, pengaturan kewajiban kerja dan sebagainya yang mengatur tingkah laku pegawai, semakin besar tingkat formalisasinya.

Tata kerja adalah merupakan hasil dari struktur formalisasi tingkat tertentu, sebab seperti apa yang dikatakan oleh Robert N Lehrer (dalam Miftah Thoha, 1981 : 9) yang menyatakan bahwa :

“Tata kerja adalah merupakan suatu analisa yang sistematis tentang segala faktor yang mempengaruhi pekerjaan yang sedang dikerjakan atau yang dilaksanakan dengan tujuan agar dapat dihemat tenaga, waktu dan uang.”

Untuk mengukur suatu tata kerja yang baik yang dapat mendukung pelaksanaan kegiatan operasional tertentu, menurut Carl Heyel (Dalam The Encyclopedia of Management) adalah :

“Suatu cara menyelesaikan pekerjaan setapak demi setapak, dengan memecahkan suatu masalah menjadi bagian-bagian yang sederhana. Ini berarti menganalisa cara yang dipergunakan bekerja sekarang dengan mempergunakan akal sehat secara teratur dengan tujuan menghasilkan cara kerja yang lebih baik.”

Menurut Miftah Thoha (1981:15), dinyatakan bahwa :

“Tata Kerja adalah rangkaian prosedur dan keseluruhan kerja manusia untuk melaksanakan fungsi tertentu”.

Dari beberapa pengertian mengenai tata kerja sebagaimana tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa tata kerja itu adalah merupakan keseluruhan prosedur yang harus dilakukan, yang secara formal dianut oleh suatu organisasi yang berperan sebagai penuntun bagi organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuan sesuai dengan

ketentuan-ketentuan yang berlaku.. Atau dengan kata lain, tata kerja adalah merupakan suatu cara atau sistem yang digunakan oleh suatu organisasi dengan melalui prosedur kerja yang benar, pelaksanaan operasi kerja yang benar, dan termasuk pengaturan ruangan yang dipergunakan dalam pelaksanaan tugas agar dapat dicapai suatu hasil yang dikehendaki dan sesuai pula dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.

Jadi dengan uraian tentang tata kerja sebagaimana tersebut di atas, maka tata kerja yang baik yang dapat mendukung hasil yang efektif adalah dengan jalan :

- a. Pelaksanaan prosedur kerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.
- b. Adanya pelaksanaan operasi kerja, dalam arti bahwa dalam pelaksanaan kegiatan tidak banyak menghambur-hamburkan tenaga yang sebetulnya tidak perlu terjadi, misalnya gerakan-gerakan tangan sebaiknya dilakukan seefisien mungkin sesuai dengan proporsi pekerjaan yang dilakukan.

Pendapat lain yang mendukung pernyataan bahwa efektivitas kerja pegawai ini sangat dipengaruhi atau ditentukan oleh tata kerja yang ada, adalah seperti yang dikatakan oleh Norman D. Barish (1987:4) yang menyatakan bahwa ada dua macam pendekatan terhadap problem peningkatan efektivitas kerja pegawai yaitu :

1. Mencoba mendorong orang-orang (pegawai) untuk bekerja lebih giat dan lebih cepat.

2. Menyederhanakan (menyempurnakan) sistem, prosedur maupun metode kerja atau ikhtiar yang sama, dapat diselesaikan pekerjaan yang lebih banyak.

Jadi dengan cara-cara kerja yang baik, dalam arti adanya pelaksanaan prosedur kerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, operasi kerja yang tidak boros dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan jasa pelayanan pasar, maka para pegawai yang bekerja pada Kantor Dinas Pasar tersebut akan mencapai hasil yang diharapkan, yakni dapat meningkatkan efektivitas kerjanya.

Dari pembahasan mengenai tata kerja sebagaimana tersebut di atas, maka dapat ditarik suatu rangkuman yang dapat dipergunakan sebagai ukuran dari tata kerja ini, yakni :

- Pelaksanaan prosedur kerja.
- Pelaksanaan operasi kerja.
- Pembagian Kerja.
- Tata ruang.

c. Konsep Pengawasan

Sebagaimana halnya fungsi-fungsi manajemen yang lain seperti perencanaan dan pengorganisasian, pengawasan pun merupakan salah satu fungsi organik dari manajemen. Pengawasan juga merupakan salah satu langkah penting dalam keseluruhan proses administrasi. Sondang P. Siagian (1986:98) menyatakan bahwa :

“Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dari pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan

dengan sasaran dan standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha untuk menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, keputusan, rencana dan program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya dalam suatu wadah yang telah disusun”.

Menurut M. Manulang (1978:176) dinyatakan bahwa :

“Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang akan dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

Dari pengertian tersebut jelaslah bahwa pengawasan sangat menentukan peranannya dalam usaha pencapaian tujuan. Secara filosofis dapat dikatakan bahwa pengawasan itu mutlak perlu karena manusia bersifat salah, dan khilaf.

Pada dasarnya manusia sebagai anggota organisasi perlu diawasi, dengan maksud bukan untuk mencari kesalahannya dan kemudian menghukumnya, akan tetapi untuk mendidik dan membimbing. Hal ini kiranya sangat penting untuk diperhatikan karena pemimpin dalam suatu organisasi sering lupa bahwa seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang dengan ikhlas memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para bawahannya untuk berbuat kesalahan. Hanya saja setelah suatu kesalahan diperbuat, adalah menjadi tugas pimpinan untuk memperbaiki kesalahan itu dengan jalan memberikan bimbingan kepada para bawahannya agar tidak mengulangi kesalahan yang sama, akan tetapi berani untuk berbuat kesalahan yang lain.

Jadi maksud pengawasan tersebut adalah untuk mencegah terjadinya kesalahan/pelanggaran atau memperbaiki kesalahan,

penyimpangan, ketidak sesuaian, penyelewengan dan lain-lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.

Jadi maksud dan tujuan pengawasan bukan untuk mencari kesalahan orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya.

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien), dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Ada beberapa prinsip pengawasan yang menurut Drs.. Mukijat (1975 : 435) dikemukakan sebagai berikut :

1. Menyelidiki apa yang sedang dilakukan.
2. Membandingkan hasil-hasil dengan harapan-harapan.
3. Menyetujui atau menolak hasil-hasil. Dalam menolak hasil-hasil terus ditambahkan dengan melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Pengawasan menurut Manullang (1978:179) ada beberapa prinsip penting yang disebutkan sebagai berikut :

1. Dapat merefleksi sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
3. Fleksibel
4. Dapat merefleksi pola organisasi
5. Ekonomis
6. Dapat dimengerti
7. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Dari prinsip-prinsip tersebut dinyatakan bahwa pengawasan harus fleksibel, dalam arti bisa mengadaptasi pola organisasi yang dinamis (berubah-ubah) dan dapat dimengerti oleh bawahan serta harus efektif dalam arti segera melaporkan kegiatan-kegiatan yang jelas sehingga dapat

diketahui letak kesalahannya. Siapa yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut, kemudian melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Langkah-langkah pengawasan yang perlu dilakukan dalam organisasi menurut The Liang Gie (1979 : 121-122) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan ukuran atau pedoman baku.
2. Penilaian atau pengukuran pekerjaan yang bersangkutan.
3. Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan.
4. Pembetulan terhadap penyimpangan, sehingga pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah direncanakan”.

Menurut Winardi (1981:381) dalam hal ini menyatakan bahwa pengawasan terdiri dari pada suatu proses yang dibentuk oleh 3 (tiga) macam langkah-langkah yang bersifat universal, yakni :

1. Mengukur hasil pekerjaan.
2. Membandingkan hasil pekerjaan yang dicapai dengan standart dan memastikan perbedaan apabila ada perbedaan.
3. Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan”.

Kemudian Basu Swastha (1984:216) cenderung menyatakan bahwa proses dasar pengawasan dimana saja dapat dijumpai dan apa saja yang menjadi obyeknya dapat diuraikan dalam 3 tahap, yakni :

1. Menentukan standart pekerjaan yang harus dicapai.
2. Mengukur hasil kerja terhadap standart.
3. Membetulkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standart dan rencana.

Dari beberapa pengertian mengenai pengawasan sebagaimana telah disebutkan dimuka dapat dinyatakan bahwa pengawasan adalah

merupakan suatu proses mulai dari penentuan standart hasil yang harus dicapai yang telah dituangkan dalam bentuk rencana, sehingga dengan demikian dapat dipakai sebagai patokan untuk membandingkan antara rencana dengan hasil. Karena tanpa adanya rencana atau patokan sebagai pembanding, maka tidak mungkin pengawasan terhadap hasil pekerjaan dilakukan. Proses selanjutnya adalah mengukur hasil kerja yang dicapai dengan jalan membandingkan dengan rencana dan standart yang telah ditentukan sebelumnya. Dan yang penting adalah mengadakan tindakan koreksi atau perbaikan bila sampai terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga kesalahan-kesalahan yang ada dapat dengan segera diantisipasi atau dihindari.

Dari berbagai pendapat mengenai pengawasan tersebut di atas, maka penulis dapat menarik rangkuman sebagai ukuran dari pengawasan yaitu :

- Penetapan standart kerja (hasil) yang harus dicapai, dalam hal ini adalah jumlah permohonan yang masuk, sebagai standart yang harus dicapai atau diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.
- Pengukuran hasil kerja.
- Pelaksanaan tindakan perbaikan atau korektif.

Untuk itu dari uraian tentang pengawasan tersebut diatas, maka yang dimaksud pengawasan dalam penelitian ini adalah pengawasan preventif (pengawasan pimpinan langsung), yaitu suatu pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk selalu melihat dan memperhatikan jalannya aktifitas pekerjaan. Disamping itu, karena ini terkait erat dengan

organisasi, maka menurut penulis, dimanapun dan kapanpun pengawasan itu dilakukan, pada prinsipnya adalah sama, yaitu selalu diawali dengan adanya penentuan standar pelaksanaan tegas (dalam hal ini adalah jumlah permohonan yang masuk), kemudian proses evaluasi (pengukuran hasil kerja), dengan harapan agar sedini mungkin dapat diketahui apabila ada kesalahan. Dan yang terakhir adalah tindakan perbaikan kalau memang dalam pelaksanaan pekerjaan itu dijumpai adanya penyimpangan.

Yang terpenting adalah bahwa setiap fungsi pengawasan perlu berkaitan dengan fungsi perencanaan. Pengawasan (apapun bentuknya baik melekat atau tidak melekat), hanya dapat dilakukan dengan efektif bila fungsi itu mengenal dengan baik fungsi perencanaan. Dan fungsi pengawasan akan mendapatkan penilaian yang tepat apabila fungsi tersebut bermanfaat bagi fungsi perencanaan.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen, maka beberapa azas pengawasan berikut ini menjadi penting untuk diperhatikan (Komarudin ; 1986 : 19) :

- a. Azas sumbangan terhadap tujuan.
Tujuan fungsi pengawasan adalah untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan bukanlah kegiatan mencari-cari atau mengada-ada, akan tetapi langsung berkepentingan dengan upaya untuk memenuhi tuntutan standart yang telah ditetapkan.
- b. Azas penetapan standart.
Agar fungsi pengawasan itu efektif maka standart yang obyektif, cermat dan serasi dengan keadaan khusus harus ditetapkan. Standart ini perlu bersifat spesifik dan terstruktur. Standart yang baik umumnya akan diterima sebagai sesuatu yang adil dan masuk akal menurut karyawan/pegawai yang hasil pekerjaannya sedang diukur.
- c. Azas penetapan pokok-pokok pengawasan Strategis.
Tujuan penetapan pokok-pokok pengawasan Strategis adalah untuk memonitor kegiatan-kegiatan kerja yang dilaksanakan, disamping

untuk menemukan penyimpangan dari standart. Bila ternyata terjadi kekurangan-kekurangan yang penting dan berarti pada kegiatan pengawasan, maka proses pekerjaan patut diperbaiki sebelum dikerahkan usaha yang lebih besar lagi. Pendekatan ini memberi kemungkinan untuk berhemat dan efisien.

- d. Azas tindakan perbaikan.
Pengawasan dapat dibenarkan secara ekonomis bilamana pengukuran dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan sebenarnya atau penyimpangan potensial dari rencana. Mungkin perlu pula diadakan perbaikan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, misalnya fungsi-fungsi kepemimpinan, perencanaan, dan pengorganisasian.
- e. Azas menejemen dengan kekecualian.
Tugas pengawasan yang penting adalah untuk menelusur dan menemukan penyimpangan yang potensial dan nyata dari rencana yang telah dirumuskan pada waktunya yang tepat sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan. Asas ini mengandung arti bahwa menejer harus berurusan hanya dengan penyimpangan yang signifikan tersebut untuk kepentingan analisa, dan haru mengabaikan hal-hal yang memenuhi target.
- f. Azas keluwesan pengawasan
Pengawasan, seperti halnya dengan rencana yang menjadi dasar pengawasan itu, harus dirancang dengan keluwesan yang tinggi untuk menghadapi keadaan dan kondisi yang berubah.
- g. Azas kaharmonisan organisasi.
Pengawasan yang dirancang dengan efisien harus harmonis dengan struktur organisasi. Penyimpangan dari rencana paling baik dikoreksi jika penyimpangan itu dapat dihubungkan dengan jabatan-jabatan menejerial yang spesifik tempat pertanggungjawaban dan akuntabilitas berada.
- h. Azas kecocokan pengawasan.
Fungsi pengawasan harus mencerminkan jabatan yang menurut rancangan harus dilaksanakan, yaitu, harus cocok dengan kebutuhan setiap menejer. Dengan cara ini, informasi dari system pengawasan akan bernilai bagi menejer untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah ditunjuk.
- i. Azas tanggung jawab pengawasan.
Oleh karena tanggung jawab utama untuk melaksanakan pengawasan itu terletak di atas bahu menejer, maka secara logis dapat disimpulkan bahwa pengawasan atas pekerjaan ada dibawah kekuasaannya. Menejer sudah tentu tidak dapat menghindar atau melepaskan diri dari tanggung jawab untuk melaksanakan pengawasan.
- j. Azas akuntabilitas pengawasan.

Pelbagai jenis pusat pengawasan manajemen merupakan cara untuk mempertahankan anggapan bahwa manajer tetap bertanggung jawab atas hasil.

Terkait dengan masalah pengawasan ini, istilah-istilah seperti “pengawasan melekat”, “pengawasan atasan langsung” dan “pengawasan fungsional” seharusnya telah lama dikenal dan dipergunakan, akan tetapi baru setelah keluarnya Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan, pengertiannya menjadi semakin mantap dan baku karena dalam Inpres ini istilah-istilah tersebut dicantumkan dan diatur secara resmi, meskipun tidak diberikan batasan atau pengertian otentiknya.

Menurut Ir. Sujanto (1986 : 31) pengertian pengawasan melekat mempunyai makna yang lebih luas dari pada pengawasan atasan langsung.

Pengawasan Melekat (Sujanto 1986 : 30), dilakukan :

- a. Melalui penggarisan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan fungsi beserta uraiannya yang jelas.
- b. Melalui perincian kebijaksanaan pelaksanaan yang ditentukan secara tertulis yang dapat menjadi pegangan dalam pelaksanaannya oleh bawahan yang menerima pelimpahan wewenang dari atasan.
- c. Melalui rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan, bentuk hubungan kerja antar berbagai kegiatan tersebut dan hubungan antar berbagai kegiatan beserta sasaran yang harus dicapainya.
- d. Melalui prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan dari atasan kepada bawahan.
- e. Melalui pencatatan hasil kerja serta pelaporannya yang merupakan alat bagi atasan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan bagi pengambilan keputusan serta penyusunan pertanggung jawaban, baik mengenai pelaksanaan tugas maupun pengelolaan keuangan.
- f. Melalui pembinaan personil yang terus menerus agar para pelaksana menjadi unsur yang mampu melaksanakan dengan baik tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tidak

melakukan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugasnya.

Pada prinsipnya, pengawasan melekat itu terdiri dari pengawasan atasan langsung dan sistem pengendalian manajemen. Untuk memudahkan mengingat-ingat ada baiknya hal itu dituangkan dalam rumusan sebagai berikut :

$$\text{WASKAT} = \text{PAL} + \text{SPM}$$

Keterangan :

WASKAT : Pengawasan Melekat.

PAL : Pengawasan Atasan Langsung.

SPM : Sistem Pengendalian Manajemen.

Mengapa disebut Pengawasan Melekat ? Mengapa Pengawasan Atasan Langsung dan Sistem Pengendalian Manajemen itu dimasukkan kedalam pengertian pengawasan melekat ? Karena kedua jalur pengawasan atau pengendalian tersebut memang benar-benar selalu melekat dan tidak bisa dipisahkan dari sistem pokok. Pengawasan Atasan Langsung selalu melekat pada setiap pimpinan. Pemimpin organisasi yang tidak pernah melakukan pengawasan atasan langsung kepada bawahannya jelas bukan merupakan pemimpin yang baik.

Kalau pengawasan atasan langsung selalu melekat pada setiap jabatan pimpinan, maka sistem pengendalian manajemen akan selalu

melekat pada setiap organisasi dan manajemen, betapapun sederhananya organisasi itu. Oleh karena itu seperti halnya Pengawasan Atasan Langsung, maka Sistem Pengendalian Manajemen juga termasuk dalam pengertian Pengawasan Melekat.

Sarana sekaligus sasaran pengawasan melekat oleh pimpinan/atasan langsung dilingkungan satuan organisasi/ satuan kerja sesuai dengan Inpres No. 15 Th. 1983 terdapat 6 (enam) unsur sebagai berikut (H. Hadari Nawawi; 1992 : 44) :

1. Organisasi.
2. Kebijakan.
3. Prosedur kerja.
4. Perencanaan.
5. Pencatatan dan program.
6. Pembinaan personil.

Keenam unsur tersebut merupakan hal yang statis dan karena itu harus dioperasikan di lingkungan satuan organisasi/satuan kerja agar berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan volume dan beban kerja dalam lingkup tugas pokok satuan organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya apabila keenam unsur tersebut telah berjalan secara operasional, maka tugas dan tanggung jawab pimpinan/ atasan langsung adalah melakukan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi tentang tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Kegiatan itu dilakukan untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyalahgunaan wewenang, penyelewengan, kebocoran dan pemborosan keuangan dan kekayaan negara.

d. Konsep Disiplin Kerja Pegawai

Faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi tingkat efektivitas kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah faktor disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pengertian disiplin pegawai itu sendiri adalah keseluruhan tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, semangat kerja dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku. Variabel ini sangat erat hubungannya dengan pengawasan. Karena dalam usaha mengendalikan pegawai di lingkungan kerja mereka, dalam mentaati peraturan organisasi sifatnya mutlak. Dalam kaitannya dengan pengawasan ini, maka pimpinan organisasi tidak saja ingin mengetahui pelaksanaan pekerjaan saja, tetapi juga dalam mentaati peraturan dalam melaksanakan pekerjaan, sangat erat kaitannya dengan disiplin ini.

Pengertian disiplin kerja menurut Prajudi Atmosudirdjo (1978:21) menyatakan bahwa :

”Disiplin pada hakekatnya adalah merupakan ketaatan, ketekunan, kegiatan, sikap, kelakuan, sikap hormat yang nampak sesuai dengan tata aturan yang telah disepakati bersama”.

Kemudian AS Moenir (1983:47) menyatakan bahwa : : “disiplin diartikan sebagai suatu sikap yang mencerminkan ketataan dan ketepatan terhadap suatu aturan”.

Dengan melihat beberapa pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pengertian disiplin kerja pegawai ini adalah sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk

pada peraturan yang telah ada dengan senang hati. Dan disiplin juga dapat dikatakan sebagai kesediaan orang-orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi dimana mereka bekerja untuk melaksanakan prosedur-prosedur yang telah ada ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Disiplin itu dapat dilihat dari suatu keadaan yang tertib dari orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi, serta sejauh mana anggota organisasi itu mentaati dengan senang hati akan peraturan-peraturan yang telah ada..

Sebagaimana telah disebutkan di depan, bahwa disiplin kerja pegawai ini sangat erat kaitannya dengan pencapaian efektivitas kerja pegawai (organisasi yang bersangkutan). Kebenaran pernyataan ini secara teoritis dikatakan oleh S. Yuwono (1983:62) yang menyatakan bahwa :

“Disiplin merupakan suatu ketertiban atau keselarasan tingkah laku anggota organisasi menurut peraturan yang sudah ditentukan . Dalam organisasi disiplin diperlukan agar jangan sampai ada keteledoran atau kelalaian dan pemborosan dalam melakukan suatu pekerjaan. Disiplin akan membantu memberikan jaminan bahwa pekerjaan yang ada dapat berlangsung terus menerus atau secara kontinyu dan terget dapat dicapai menurut jangka waktu yang telah ditentukan .”

Dari pengertian di atas, maka secara umum dapat dikatakan bahwa disiplin adalah suatu ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Ketaatan ini mengandung maksud bahwa pegawai dalam organisasi yang bersangkutan akan selalu berusaha untuk melaksanakan segala sesuatu yang ditugaskan kepadanya dan berusaha untuk selalu menjauhi apa yang tidak semestinya mereka lakukan. Disiplin menunjukkan adanya kesesuaian atau keselarasan antara perilaku dengan

peraturan-peraturan yang telah ditentukan sehingga dalam melakukan suatu tugas akan dapat mencapai tingkat efektivitas sebagaimana yang diharapkan.

Disiplin sebagaimana dikatakan oleh Prajudi Atmosudirdjo (1978:64), adalah mempunyai (3) tiga aspek, yaitu :

1. Suatu sikap mental tertentu, yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil daripada "latihan dan pengendalian pikiran dan watak (Training Control of the mind and Character) oleh pimpinan tertentu.
2. Suatu pengetahuan (knowledge) tingkat tinggi tentang sistem-sistem perilaku (sistem of Rules of Conduct), serta norma-norma dan standart-standart (system or norms, criteria and standards) sedemikian rupa sehingga pengetahuan tersebut menimbulkan kesadaran untuk mencapai keberhasilan.
3. Dan suatu sikap kelakuan (Behavior) yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, pengertian dan kesadaran untuk mentaati segala apa yang diketahui secara cermat dan tertib.

Jadi dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa disiplin bukan saja merupakan suatu sikap kelakuan, tetapi juga sikap mental dan suatu pengetahuan tingkat tinggi aturan-aturan perilaku, norma-norma dan standart.

Dalam usaha mencapai tujuan organisasi, ketaatan dan kepatuhan pegawai terhadap peraturan-peraturan yang ada harus senantiasa ditumbuhkan dan dipelihara, sehingga pelaksanaan aktivitas organisasi akan dapat berjalan dengan tertib dan lancar, yang pada akhirnya tingkat efektivitas organisasi akan dapat dicapai dengan baik.

Untuk mengetahui sejauh mana disiplin kerja pegawai berpengaruh terhadap efektivitas kerja dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat pada Dinas Pasar Kota Semarang, maka dapat dilihat pada beberapa indikasi :

- Tingkat tanggung jawab pegawai mengenai hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- Semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- Ketaatan pegawai terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.
- Kesesuaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan prosedur kerja yang ada.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai yang bertanggung jawab adalah pegawai yang berkemauan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Dilaksanakannya tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya tersebut akan memperlancar tercapainya optimalisasi dalam pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Begitu juga dengan kegiatan kerja yang dilakukan oleh para pegawai Dinas Pasar Kota Semarang dalam pengelolaan pasar di Kota Semarang, agar tercapai efektivitas sebagaimana yang diharapkan, maka diperlukan adanya disiplin kerja pegawai yang tinggi, sehingga dapat mencegah segala bentuk penyelewengan dan kekeliruan.

Argumen teoritis yang mendasari pernyataan bahwa efektivitas kerja pegawai itu sangat ditentukan oleh disiplin kerja pegawai itu sendiri, adalah seperti yang dikatakan oleh S. Yuwono, yang menyatakan bahwa :

“Disiplin merupakan suatu ketertiban atau keselarasan tingkah laku anggota menurut aturan-aturan yang berlaku. Dalam organisasi,

disiplin kerja pegawai sangat diperlukan agar ... dapat memberikan jaminan bahwa pekerjaan yang ada dapat berlangsung secara terus menerus atau secara kontinyu dan target yang ada dapat dicapai menurut waktu yang telah ditentukan.”

Jadi dengan berpedoman pada pengertian seperti tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam organisasi dimana mereka bekerja.

Sebagai rangkuman dari bahasan mengenai disiplin kerja pegawai ini, penulis dapat menarik beberapa hal yang dapat dipergunakan sebagai ukuran dari disiplin kerja tersebut, yakni :

- Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan atau tugas-tugas yang ada.
- Tingkat semangat kerja pegawai.
- Tingkat ketaatan pegawai terhadap ketentuan-ketentuan yang ada yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

e. Konsep Koordinasi

Faktor koordinasi ini juga diduga berpengaruh terhadap tingkat efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuannya. Dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi, salah satu komponen organisasi yang sangat penting adalah koordinasi ini, yaitu merangkai-rangkaikan segala sesuatu, mengatur sumber daya dan sarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif. Struktur apapun yang terdiri dari bagian-bagian yang ada hubungannya satu sama lain, mengandung masalah

bagaimana mengatur supaya bagian-bagian itu menjadi satu keseluruhan yang utuh.

Koordinasi ini berdasarkan anggapan telah adanya pembagian kerja diantara para anggota organisasi, spesialisasi dari peranan-peranan dan fungsi-fungsi organisasi, dan adanya saling ketergantungan diantara para anggota, peranan-peranan dan fungsi-fungsi yang timbul sebagai akibat dari adanya pembagian kerja dan spesialisasi tersebut.

Keadaan saling ketergantungan secara fungsional diantara bagian-bagian dan unit-unit organisasi menimbulkan keperluan-keperluan proses-proses koordinasi ini. Koordinasi ini dimaksudkan untuk menyempurnakan berbagai usaha supaya pencapaian tujuan dapat efektif.

Sedangkan manfaat dan pentingnya koordinasi ini dalam suatu organisasi menurut Suwarno Handyaningrat (1974:80) adalah:

1. Koordinasi yang baik akan mempunyai efek kerja yang efisien terhadap organisasi itu.
2. Koordinasi mempunyai efek moral terhadap organisasi itu terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan.
3. Koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan organisasi yang bersangkutan, artinya unsur pengendalian personel dalam organisasi itu harus ada.

Kemudian beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam koordinasi, antara lain(LAN;1996:55)

1. Koordinasi sudah harus dimulai pada saat perumusan kebijaksanaan.
2. Perlu ditentukan secara jelas siapa atau satuan kerja mana yang secara fungsional berwenang dan bertanggung jawab atas suatu masalah.
3. Pejabat atau instansi yang secara fungsional berwenang dan bertanggung jawab mengenai suatu masalah, berkewajiban memprakarsai dalam penyelenggaraan koordinasi.

4. Perlu kejelasan wewenang, tanggung jawab, dan tugas unit yang terkait.
5. Perlu dirumuskan program kerja organisasi-organisasi secara jelas yang memperlihatkan keserasian kegiatandiantara satuan-satuan kerja.
6. Perlu ditetapkan prosedur dan tata cara melaksanakan koordinasi.
7. Perlu dikembangkan komunikasi timbal balik untuk menciptakan kesatuan bahasa dan kerja sama.
8. Koordinasi akan lebih efektif apabila pejabat yang berkewajiban mengkoordinasikan mempunyai kemampuan kepemimpinan dan kredibilitas yang tinggi.
9. Dalam pelaksanaan koordinasi perlu dipilih sarana koordinasi yang paling tepat.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa dengan koordinasi antar bagian yang ada, maka diharapkan akan diperoleh efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi.

Konsep teoritis yang mendasari pernyataan bahwa koordinasi antar bagian sangat mempengaruhi tingkat efektivitas kerja pegawai, adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Budhi Paramita (1985:47), yang menyatakan bahwa :

“Karena koordinasi itu merupakan pengejawantahan bagian-bagian sesuai dengan beberapa asas pokok organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, sehingga hubungan-hubungan antara anggota organisasi menjadi stabil/mantap, konsisten, dan teratur, maka ia menjadi peramal (penentu) utama bagi efektivitas. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat koordinasi, maka semakin tinggi tingkat efektivitasnya”.

Argumen teoritis lain yang dapat dipergunakan sebagai pendukung pernyataan bahwa efektivitas kerja pegawai itu sangat dipengaruhi oleh koordinasi antar bagian-bagian yang ada dalam organisasi yang bersangkutan adalah seperti yang dikatakan oleh Adam Ibrahim Indrawijaya (1989:214) tentang penilaian efektivitas, yakni bahwa : “

penilaian prestasi perseorangan perlu kita dahulukan, karena kita berasumsi bahwa prestasi atau efektivitas organisasi pada dasarnya adalah efektivitas perseorangan. Atau dengan perkataan lain, bila tiap anggota organisasi secara terkoordinasi dalam melakukan tugas-tugas masing-masing dengan baik, maka efektivitas organisasi secara keseluruhan akan muncul”.

Dari pengertian di atas, maka dapat diasumsikan bahwa dengan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan, maka efektivitas kerja pegawai (organisasi) akan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Dari berbagai pendapat tentang koordinasi sebagaimana tersebut di atas, maka dapat diambil intisarnya yang oleh Sutarto (1977:127) disebutkan sebagai berikut..

1. Koordinasi berintisarikan penyesuaian antar bagian
2. Koordinasi berintisarikan keseimbangan antar bagian.
3. Koordinasi berintisarikan keselarasan.
4. Koordinasi berintisarikan sinkronisasi.
5. Koordinasi berintisarikan kesatuan tindakan.

Dari berbagai pendapat tentang koordinasi tersebut, sebenarnya dapat dipakai satu istilah yaitu keselarasan. Atas dasar hal tersebut dapatlah kiranya bahwa asas koordinasi diartikan sebagai keselarasan hubungan dari aktivitas/kegiatan dari berbagai bagian maupun orang-orang yang tergabung dalam suatu usaha kerja sama dan menciptakan kesatuan tindakan menuju ke arah tercapainya tujuan bersama.

Sebagai rangkuman dari bahasan mengenai konsep koordinasi ini, maka penulis dapat menarik rangkuman sebagai ukuran dari koordinasi antar bagian dalam pencapaian efektivitas kerja pegawai, yakni :

- Tingkat komunikasi antar anggota (bagian-bagian yang ada) dalam organisasi yang bersangkutan.
- Tingkat kesatuan tindakan dalam pelaksanaan tugas.
- Tingkat keselarasan dalam pelaksanaan tugas.

Teori yang menunjukkan/mendukung bahwa tingkat efektifitas kerja pegawai itu sangat ditentukan oleh empat factor yang telah dianalisis secara teoritis di depan, adalah seperti yang dikatakan oleh Komaruddin (1986:112), yaitu bahwa :

“Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat produktifitas (efektifitas) kerja pegawai adalah mulai dari hal ihwal yang amat sederhana (seperti sikap, kebiasaan dan disiplin pekerja), hingga pasal-pasal yang rumit (seperti teknologi, organisasi, dan manajemen). Faktor-faktor yang mempengaruhi atau mempunyai pengaruh tinggi-rendahnya produktivitas (efektivitas) antara lain, besarnya pendapatan dan besarnya jaminan social (kompensasi), tingkat pendidikan dan latihan, sikap, disiplin, moral, dan etika kerja, tata kerja, motivasi kesehatan lingkungan, dan iklim kerja. hubungan insani (koordinasi), manajemen, sarana dan prasarana, kesempatan berprestasi, kepuasan, teknologi dan kebijaksanaan pemerintah”

Dukungan teoritis yang mendasari atau mendukung pernyataan bahwa ada hubungan antara pengawasan dengan efektivitas kerja pegawai, adalah seperti yang dikatakan oleh Sondang P.Siagian (1986:32), yang menyatakan bahwa efektifitas organisasi dapat dicapai dari berbagai cara dan yang paling utama adalah:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan

- c. Proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
- d. Penyusunan program yang tepat
- e. Tersedianya sarana dan prasarana kerja
- f. Pelaksanaan kegiatan operasional yang efektif dan efisien
- g. Sistem pengawasan yang bersifat mendidik

B. HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Pada bagian ini akan disajikan analisis hubungan antar variabel penelitian, yang secara teoritis dapat mendukung pemecahan masalah dalam penelitian, terutama dalam kaitannya dengan perumusan hipotesis.

1. Hubungan antara variabel Tata Kerja (X 1) dengan Efektivitas

Kerja Pegawai (Y)

Keharusan bekerja bersama-sama dalam suatu satuan kerja/organisasi sangat dominan daripada bekerja sendiri-sendiri. Oleh karena itu harus diciptakan dan dibina kerja sama antara yang satu dengan yang lainnya agar tercipta “tata hubungan kerja yang harmonis”. Hubungan kerja dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan harus ditetapkan pentahapannya secara sistematis agar pekerjaan berlangsung efektif dan efisien. Pengaturan hubungan kerja dan pentahapan kerja itu, di lingkungan setiap satuan kerja/organisasi akan menghasilkan prosedur kerja. Dengan kata lain, prosedur kerja adalah tata hubungan dan pentahapan kerja sama yang digunakan secara sistematis untuk melaksanakan tugas pokok dan tugas-tugas lainnya dalam batas-batas aturan dan kebijaksanaan yang berlaku.

Prinsip-prinsip umum yang perlu diperhatikan dalam menetapkan, memelihara dan mengembangkan prosedur kerja agar pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung terus menerus secara efektif dan efisien. Prinsip-prinsip itu adalah sbb.:

- a. Prosedur kerja harus dinyatakan secara jelas, tertulis yang menggambarkan jalannya arus pekerjaan secara bertahap dan sistematis, agar mudah dilaksanakan dan diawasi.
- b. Prosedur kerja harus dikomunikasikan secara sistematis kepada semua personil, agar dalam pekerjaan rutin berlangsung secara mekanis dan lancar. Di samping itu setiap personil akan memperoleh gambaran mengenai batas-batas mekanisme kerja yang harus diwujudkan dan tidak boleh dilampauinya.
- c. Prosedur kerja yang diciptakan dan dikembangkan sedapat mungkin diselaraskan dengan prosedur kerja yang digunakan oleh satuan organisasi/unit kerja yang lebih tinggi dalam lingkungan yang berhubungan vertikal.
- d. Prosedur kerja harus disusun secara baik. Prosedur kerja yang jelas akan mendorong pelaksanaan pekerjaan secara disiplin, sehingga dapat menjamin pemeliharaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada.
- e. Prosedur kerja harus selalu dievaluasi atau memuat program pemeriksaan intern, agar selalu dapat dilakukan tindakan perbaikan secara periodik dan berkesinambungan.

- f. Untuk mengurangi dan mencegah kemungkinan terjadinya kecurangan atau kekeliruan, prosedur kerja harus dikoordinasikan secara baik pula, agar pekerjaan seorang pegawai secara otomatis dapat dicek oleh pegawai yang lain, terutama dalam melaksanakan pekerjaan yang berproses secara bertahap.
- g. Prosedur kerja sebaiknya jangan terlalu rinci.
- h. Prosedur kerja tidak boleh tumpang tindih (over laping).
- i. Prosedur kerja harus bernilai ekonomis, sehingga tidak memerlukan banyak uang, waktu dan tenaga secara berlebihan.

Konsep teoritis yang menunjukkan adanya hubungan antara variabel tata kerja dengan efektivitas kerja pegawai, adalah seperti yang disampaikan oleh Norman D. Barish (1987 : 4) yang mengatakan bahwa ada 2 (dua) macam pendekatan terhadap problem peningkatan efektivitas kerja pegawai, yaitu :

1. Mencoba mendorong orang-orang (pegawai) untuk bekerja lebih giat dan lebih cepat .
2. Menyederhanakan (menyempurnakan) system, prosedur kerja maupun metode kerja (tata kerja).

2. Hubungan antara Variabel Pengawasan (X2) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Upaya pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi secara periodik dan berkesinambungan terhadap kegiatan pembinaan personil oleh seorang pimpinan, perlu dilakukan sebagai perwujudan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pengawasan (melekat).

Menurut H. Hadari Nawawi (1992 ; 61), kegiatan pengawasan ini sangat besar pengaruhnya terhadap kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien, karena hal itu membuat mereka sadar diri dan merasa diperlakukan secara manusiawi.

Secara keseluruhan, sarana pengawasan dalam pengawasan melekat dapat digambarkan sbb. :

Gambar 3

Sarana Pengawasan dan Waskat



Konsep teoritis yang mendukung adanya hubungan antara pengawasan dengan efektivitas kerja pegawai seperti dikemukakan oleh SP Siagian (1986 : 32), bahwa efektivitas organisasi dapat dicapai dari berbagai caradan yang paling utama adalah :

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
- c. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap.
- d. Penyusunan program yang tepat.
- e. Tersedianya sarana dan prasarana kerja.
- f. Pelaksanaan kegiatan organisasional yang efektif dan efisien.
- g. Sistem pengawasan yang bersifat mendidik.

3. Hubungan antara Variabel Disiplin Kerja (X3) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y).

Faktor lain yang diduga mempengaruhi tingkat efektivitas kerja pegawai, adalah disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Konsep teoritis yang mendasari adanya hubungan antara disiplin kerja pegawai dengan efektivitas kerja pegawai adalah seperti yang dikemukakan oleh S. Yuwono (1983 : 62), yang mengatakan bahwa.

“ Disiplin merupakan suatu ketertiban atau keselarasan tingkah laku anggota organisasi menurut peraturan yang sudah ditentukan. Dalam organisasi, disiplin diperlukan agar jangan sampai ada keteledoran atau kelalaian dan pemborosan dalam melakukan suatu pekerjaan. Disiplin akan membantu memberikan jaminan bahwa pekerjaan yang ada dapat berlangsung terus menerus atau secara kontinyu dan target dapat dicapai menurut jangka waktu yang telah ditentukan. “

Disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat efektivitas kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya pada satuan organisasi/unit kerja.

4. Hubungan antara Variabel Koordinasi (X 4) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Faktor koordinasi ini juga diduga berpengaruh terhadap tingkat efektivitas kerja pegawai. Dalam kehidupan organisasional, fungsi koordinasi sangat penting dalam merangkai-rangkaikan unit kerja,

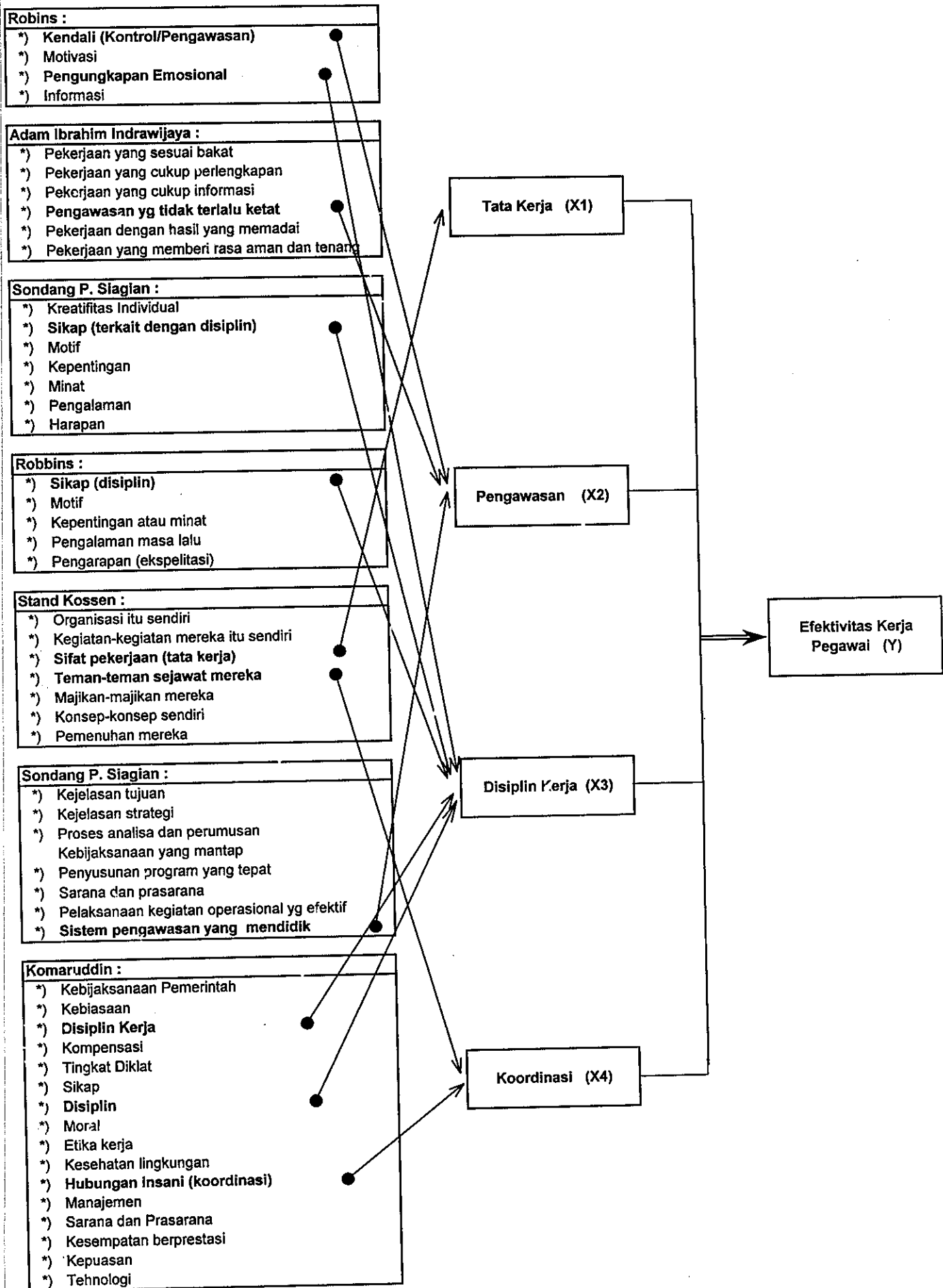
mengatur sumber daya dan sarana prasarana untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif.

Konsep teoritis yang mendukung/mendasari bahwa ada hubungan yang erat antara koordinasi dengan tingkat efektivitas kerja seorang pegawai, adalah seperti yang dikemukakan oleh Budhi Paramita (1985 : 47) sebagai berikut :

“Karena koordinasi itu merupakan penjawantahan bagian-bagian sesuai dengan beberapa asas pokok organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga hubungan-hubungan antara organisasi menjadi stabil/mantap, konsisten dan teratur, maka ia menjadi peramal (penentu) utama bagi efektivitas. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat koordinasi, maka semakin tinggipula tingkat efektivitasnya”.

Untuk memperjelas gambaran mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja (seseorang) pegawai, pada halaman berikutnya di sajikan skema teori-teori yang mendasari penelitian ini (lihat gambar 4 berikut ini) :

SKEMA TEORI YANG MENDASARI PENELITIAN



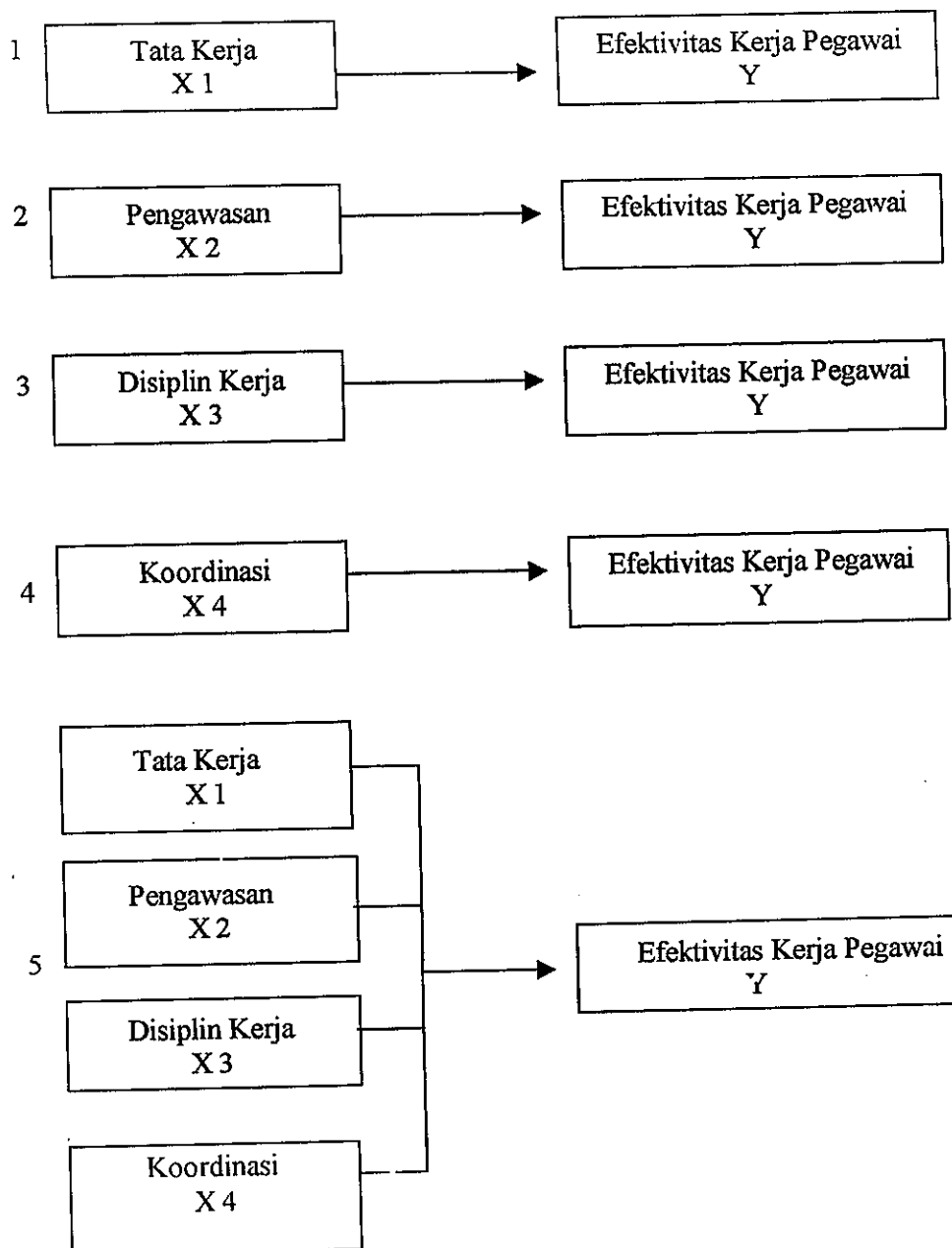
C. HIPOTESIS

Dalam memberikan jawaban (sementara) dari masalah yang telah dirumuskan di depan (Bab I.b), dan dengan mendasarkan diri pada kajian teoritis dari masing-masing variabel, terutama hubungannya satu sama lain, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara Tata Kerja (X 1) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y)
2. Ada pengaruh yang signifikan antara Pengawasan (X2) terhadap efektivitas kerja pegawai (Y).
3. Ada pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja (X3) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y).
4. Ada pengaruh yang signifikan antara Koordinasi (X4) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y).
5. Ada pengaruh yang signifikan antara Tata Kerja (X1), Pengawasan (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Koordinasi (X4) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y).

Dengan geometric model (diagramis), hipotesis tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 5

Model Geometrik (diagramis) Hipotesis

BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Tipe penelitian dalam penulisan ini adalah eksplanatory research, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran dari fenomena (variabel-variabel) yang diteliti, juga akan melakukan pengujian hipotesis sehingga dapat diketahui bagaimana hubungan antara variabel X dengan Y.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, metode analisis data yang digunakan adalah gabungan antara kualitatif dengan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisa data-data yang hanya dapat didiskripsikan secara kualitatif, misalnya analisis tabel tunggal (monovariat) dan analisis tabel silang (bivariat). Sedangkan analisis kuantitatifnya digunakan untuk uji hipotesis, yang dapat disebut sebagai analisis statistik (uji hipotesis).

B. RUANG LINGKUP

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Banyak faktor yang diduga mempengaruhinya, namun penulis berpendapat/menduga bahwa dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas kerja pegawai Dinas Pasar Kota Semarang tersebut ada 4 (empat) faktor yang paling dominan yaitu tata kerja, pengawasan, disiplin kerja, dan koordinasi.

Yang menjadi lingkup/fokus penelitian ini adalah berkaitan dengan tingkat efektivitas kerja pegawai pada Dinas Pasar Kota Semarang, dalam

hubungannya dengan bagaimana pelaksanaan tata kerjanya, pengawasannya, disiplin kerjanya dan koordinasinya antar sub dinas/bagian yang ada.

Untuk pembahasan yang berkaitan dengan tata kerja, akan dibatasi dan dianalisis melalui beberapa ukuran yaitu bagaimana pelaksanaan prosedur kerja yang ada, pelaksanaan operasi kerja bagi pegawai untuk melaksanakan tugas sehari-hari pembagian kerja dan tata ruang, kemudian yang berkaitan dengan pengawasan, akan dibahas ada tidaknya penetapan standart kerja (dalam hal ini program kerja dan realisasinya sebagai standart penyelesaian tugas), kemudian pengukuran hasil pekerjaan, serta pelaksanaan tindakan korektif dari pimpinan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas.

Disiplin kerja pegawai akan dibatasi pembahasannya pada rasa tanggung jawab pegawai, semangat kerja pegawai serta ketaatan pada aturan-aturan yang ada dalam pelaksanaan tugas. Sedangkan untuk faktor koordinasi akan dilihat dari tingkat komunikasi antar sub din/bagian, kesatuan tindakan dan keselarasan dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja yang ada.

C. LOKASI PENELITIAN

Lokasi/tempat penelitian ini adalah Kantor Dinas Pasar Kota Semarang. Pemilihan lokasi penelitian ini untuk mempersempit sekaligus mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji yaitu rendahnya efektivitas kerja pegawai.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel masing-masing sebagai berikut :

- a. Efektivitas kerja pegawai, sebagai variabel dependen (Y).
- b. Tata kerja, sebagai variabel independen X_1 .
- c. Pengawasan, sebagai variabel independen X_2 .
- d. Disiplin kerja pegawai, sebagai variabel independen X_3 .
- e. Koordinasi, sebagai variabel independen X_4 .

2. Definisi Konseptual

Definisi konseptual yang penulis kemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Efektivitas kerja pegawai adalah suatu tingkat hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dimana terjadi kesesuaian antara rencana kerja yang telah ditetapkan dengan pelaksanaannya yang dapat dilihat dari produktivitas, efisiensi, kepuasan pegawai, dan kepaduan konflik.
- b. Tata kerja adalah serangkaian prosedur dan keseluruhan kerja/aktivitas pegawai untuk melaksanakan suatu kegiatan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang meliputi pelaksanaan prosedur kerja, dan pelaksanaan operasi kerja, pembagian kerja dan tata ruang.
- c. Pengawasan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh atasan untuk mengamati dan menilai terhadap pelaksanaan suatu kegiatan (pekerjaan) dengan jalan menetapkan standart kerja yang harus dicapai,

pengukuran hasil kerja, membandingkan antara hasil kerja dengan standart, dan memperbaiki bila terjadi penyimpangan antara hasil yang dicapai dengan standart yang telah ditentukan.

- d. Disiplin kerja pegawai adalah suatu kondisi atau keadaan dimana para pegawai selalu mentaati segala peraturan-peraturan yang ada yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
- e. Koordinasi adalah suatu kerja sama antar anggota organisasi (pegawai) dalam pelaksanaan tugas-tugas yang ada, yang meliputi bagaimana tingkat komunikasi, kesatuan tindakan, dan keselarasan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.

3. DEFINISI OPERASIONAL

Sesuai dengan konsep yang diajukan, maka definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut .

1. Efektivitas kerja pegawai, sebagai variabel dependen (Y), dengan indikator sebagai berikut :
 - a. Produktivitas kerja pegawai, datanya dapat dilihat dari :
 - Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
 - Ketepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.
 - Kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan harapan sebelumnya.
 - Kemanfaatan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.
 - b. Efisiensi, dimana datanya dapat dilihat dari :

- Ada tidaknya sarana dan prasarana yang tersedia untuk melaksanakan pekerjaan (memadai atau tidak).
- Kemampuan sarana dan prasarana yang tersedia untuk melaksanakan pekerjaan (layak atau tidak).
- Ketepatan waktu penyelesaian tugas yang ada.
- Kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan sarana dan prasarana yang digunakan/yang ada.
- Kesesuaian antara penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang telah ditentukan.

c. Kepuasan kerja pegawai, datanya dapat dilihat dari :

- Tingkat kesenangan yang dirasakan seorang pegawai atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- Tingkat kepuasan pegawai terhadap hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.
- Kesesuaian pemberian imbalan dengan tugas yang dibebankan kepada pegawai.
- Tingkat rasa puas individu (pegawai) atas imbalan yang diberikan dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.
- Ada tidaknya hambatan pegawai dalam melaksanakan tugas.
- Ada tidaknya keluhan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

d. Kepaduan Konflik, datanya dapat dilihat dari :

- Sikap pegawai yang satu terhadap pegawai yang lain dalam menjalankan tugas.
- Keadaan komunikasi antar pegawai dalam melaksanakan tugas.
- Tingkat kerjasama antar pegawai dalam menjalankan tugas.
- Ada tidaknya konflik antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Tingkat penyelesaian konflik yang terjadi dalam pelaksanaan tugas.

2. Tata kerja, sebagai variabel independen X1, dengan Indikator sebagai berikut :

a. Pelaksanaan prosedur kerja, datanya dapat dilihat dari :

- Pemahaman pegawai terhadap sistem kerja/cara-cara kerja yang ada.
- Kesiediaan Pegawai menerima system kerja.
- Kesiagaan dan kesiapan pegawai untuk melaksanakan tugas.
- Perasaan pegawai terhadap prosedur kerja yang ada.
- Ketaatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- Tanggapan pegawai terhadap prosedur kerja yang ada (mudah-sukar).
- Kesesuaian antara pelaksanaar pekerjaan oleh pegawai dengan sistem/prosedur kerja yang ada.

b. Pelaksanaan operasi kerja, datanya dapat dilihat dari :

- Pemahaman pegawai terhadap tata aliran (alur) pekerjaan yang harus dilakukan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
- Kesesuaian antara aktivitas pegawai dalam pelaksanaan tugas dengan tata aliran pekerjaan.
- Tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

c. Pembagian kerja, datanya dapat dilihat dari:

- Tingkat kerincian pembagian tugas pekerjaan yang ada.
- Tingkat kesesuaian antara pembagian pekerjaan dengan kemampuan pegawai.
- Tingkat ketepatan pembagian kerja yang ada.
- Tingkat kesesuaian pembagian kerja dengan struktur organisasi.
- Kesesuaian antara pembagian kerja dengan alokasi waktu penyelesaian.

d. Tata ruang, datanya dapat dilihat dari :

- Kondisi ruangan tempat menyelesaikan pekerjaan.
- Kesesuaian antara tata ruangan dengan tata aliran pekerjaan.
- Kondisi lingkungan kerja secara umum.

3. Pengawasan, sebagai variabel independen X2, dengan indikator sebagai berikut :

- a. Penetapan dan pelaksanaan standart kerja, datanya dapat dilihat dari :

- Ada tidaknya ukuran/standart hasil kerja yang harus dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan.
 - Kejelasan standart kerja/ukuran yang harus dicapai.
 - Pemahaman pegawai terhadap standart kerja yang ada tersebut.
 - Kesesuaian standart yang ada (yakni program kerja yang harus dilaksanakan dengan kemampuan pegawai).
- b. Pengukuran hasil kerja, datanya dapat dilihat dari :
- Kesiadaan pimpinan untuk melakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja.
 - Keaktifan pimpinan untuk melakukan pemeriksaan hasil kerja pegawai tersebut.
 - Kemampuan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja pegawai.
 - Tingkat ketelitian pimpinan dalam melakukan pemeriksaan hasil pekerjaan.
 - Kesungguhan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan, sehingga bila terjadi kesalahan dapat segera diperbaiki.
- c. Pelaksanaan tindakan perbaikan atau korektif, datanya dapat dilihat dari :
- Kesiadaan pimpinan untuk melakukan tindakan perbaikan apabila dalam pemeriksaan ternyata ditemukan kekeliruan/kesalahan tugas pegawai.

- Keaktifan pimpinan untuk melakukan tindakan perbaikan bila terjadi kesalahan yang dilakukan pegawai.
- Tingkat kesungguhan pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan atas kekeliruan yang ada.
- Tingkat kemampuan pimpinan untuk melakukan tindakan perbaikan atas kekeliruan tugas pegawai yang ada.
- Sikap pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan.

4. Disiplin kerja pegawai, sebagai variabel independen X3 dengan indikator sebagai berikut :

a. Tanggung jawab pegawai, datanya dapat dilihat dari :

- Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik.
- Tingkat kesalahan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas.
- Tingkat kemauan memikul tanggung jawab atas kesalahan yang ada.

b. Semangat kerja pegawai, datanya dapat dilihat dari :

- Sikap pegawai dalam menerima tugas yang diberikan kepadanya.
- Tingkat absensi kerja pegawai.
- Tingkat loyalitas pegawai dalam melaksanakan tugas.

c. Ketaatan pegawai, datanya dapat dilihat dari :

- Banyaknya pelanggaran yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
- Banyaknya sanksi yang diterima pegawai terhadap kesalahan yang dilakukan.
- Ketaatan pegawai secara umum dlm pelaksanaan tugas.

5. Koordinasi, sebagai variabel independen X4, dengan indikator sebagai berikut :

a. Komunikasi, datanya dapat dilihat dari :

- Tingkat komunikasi yang dilakukan antar pegawai dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas.
- Frekuensi tatap muka antara pimpinan dengan bawahan untuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
- Persepsi pegawai terhadap kemampuan pimpinan untuk memberikan petunjuk mengenai pelaksanaan tugas.

b. Kesatuan tindakan, datanya dapat dilihat dari :

- Tingkat kejelasan mengenai pembagian tugas yang ada.
- Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang ada.
- Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan sendiri.

c. Keselarasan, datanya dapat dilihat dari :

- Tingkat keselarasan antar bagian dalam melaksanakan tugas.

- Kesiediaan pegawai untuk saling terbuka satu sama lain dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- Kesiediaan pegawai untuk selalu bekerja bersama-sama untuk mencapai hasil yang lebih baik.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) jenis data, yaitu :

- a. Data Kualitatif yaitu data yang sukar diukur dengan angka atau ukuran yang eksak dan akan dianalisis dengan teknik analisa kualitatif. Analisis ini dilakukan terhadap proses diskripsi variabel, terutama dalam analisis table-tabel monovariat dan bivariat.
- b. Data Kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka, formula lainnya yang sedikit banyak menggunakan matematika, yang dianalisis dengan teknik analisis kuantitatif. Analisis ini sebagai bentuk pengkuantifikasian data yang bergejala ordinal tersebut dengan cara memberi skor terhadap alternatif jawaban yang diberikan oleh responden atas pertanyaan yang diajukan kepadanya. Pemberian skor ini dilakukan untuk keperluan pengujian hipotesis.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data :

- a. Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang dijangkau/dikumpulkan melalui kuesioner dan interview guide.
- b. Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber data sekunder, yang dikumpulkan melalui dokumen laporan, brosur, literature, dan lainnya yang sesuai dengan obyek penelitian.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Beberapa instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini.

1. Questioner

Yaitu alat pengumpul data yang dipergunakan sebagai pegangan untuk melakukan tanya jawab langsung dengan responden.

Dalam kuesioner ini disediakan 4 alternatif jawaban yang diberi skor sebagai berikut :

- a. Jawaban yang **sangat mendukung** diberi skor 4.
- b. Jawaban yang **mendukung** diberi skor 3.
- c. Jawaban yang **cukup mendukung** diberi skor 2.
- d. Jawaban yang **kurang/tidak mendukung** diberi skor 1.

Skala pengukurannya menggunakan skala ordinal, sedangkan pedoman penetapan skornya menggunakan skala likert.

2. Interview Guide

Yaitu instrumen pengumpul data yang dipergunakan untuk melakukan tanya jawab kepada pihak-pihak tertentu, yang tujuannya adalah untuk mencocokkan (cross check) antara data yang diperoleh dari

responden/ sampel (melalui kuesioner) dengan data yang diperoleh dari interview guide ini relevan/cocok atau tidak. Dalam hal ini wawancara/tanya jawab dilakukan dengan Kepala Dinas Pasar, Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pasar, Para Kasubdin pada Kantor Dinas Pasar Kota Semarang (5 orang), Anggota Legislatif yang terkait (anggota Komisi B/DPRD Kota Semarang), Lembaga masyarakat /pasar yang terkait (PPJP/ Persatuan Pedagang Jasa Pasar, HIMPPYS/Himpunan Pedagang Pasar Yaik Semarang, dll.)

3. Observasi

Yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, yang diharapkan untuk memperoleh pengetahuan-pengetahuan baru tentang peristiwa dan fakta yang berhubungan dengan penelitian.

4. Dokumenter

Yaitu cara mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti.

G. POPULASI DAN TEHNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Dinas Pasar Kota Semarang yang berjumlah 261 orang pegawai.

Teknik pengambilan sampelnya dengan menggunakan tehnik purposive sampling, sedangkan cara menentukan sampelnya menggunakan random sampling dengan cara ordinal.

Menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1989 : 155)

dikatakan bahwa :

Pada dasarnya ada dua macam pengambilan sample, yaitu 1.pengambilan sample secara acak (random sampling), dan 2.pengambilan sample yang tidak acak dimana sample dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Contoh Purposive Sampling dan Quota Sampling.

Banyaknya sample diambil 25 % dari jumlah populasi (261 pegawai) atau 65 (enam puluh lima) orang pegawai.

Menurut Sutrisno Hadi (1997 : 223), dikatakan sebagai berikut :

“Sebenarnya tidak ada ketentuan yang mutlak berapa % sample harus diambil dari populasi. Ketidak tepatan yang mutlak ini tidak perlu menimbulkan keraguan dalam penyelidikan”.

Mengenai populasi dan sample dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2

POPULASI DAN SAMPEL

No	UNIT KERJA	POPULASI	%	SAMPEL
1	Bagian Tata Usaha	23	25	6
2	Sub-Din Perenc & Program	6	"	2
3	Sub-Din Penerimaan	11	"	3
4	Sub-Din Penataan & Penempatan	10	"	3
5	Sub-Din Kebersihan & Pemeliharaan	8	"	2
6	Sub Din Keaamanan & Ketertiban	9	"	2
7	Cabang Dinas Wil. I Johar	45	"	11
8	Cabang Dinas Wil. II Karimata	29	"	7
9	Cabang Dinas Wil. III Bulu	25	"	6
10	Cabang Dinas Wil. IV Karangayu	32	"	8
11	Cabang Dinas Wil. V Peterongan	37	"	9
12	Cabang Dinas Wil. VI Mrican	26	"	6
	J u m l a h	261	25	65

Sumber Data : Jurnal Pegawai Negeri Sipil diperoleh dari Laporan
 Bulanan Kepegawaian Dinas Pasar Kota Semarang pada
 Bulan Mei 2002.

H. TEHNIK PENGUMPULAN DATA

1. Observasi
2. Interview Guide
3. Questioner
4. Dokumenter

I. TEHNIK ANALISIS DATA

Penelitian ini termasuk tipe penelitian eksplanatory research,, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Walaupun uraian didalamnya juga mengandung diskripsi (penggambaran dari masing-masing variabel), yang terpenting dari penelitian ini adalah berusaha untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis data-data yang hanya dapat dijelaskan/digambarkan secara kualitatif, misalnya dalam analisis tabel tunggal dan tabel silang (cross tabel). Sedangkan analisis kuantitatif digunakan dalam rangka pengujian hipotesis. (sering disebut juga sebagai analisis statistik).

Untuk pengujian hipotesis, digunakan rumus-rumus sebagai berikut :

1. Untuk pengujian hipotesis yang pertama, kedua, ketiga dan keempat digunakan rumus *Koefisiensi Korelasi Rank Kendall (τ)*, dengan rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - T_x} \cdot \sqrt{\frac{1}{2}N(N-1) - T_y}} \quad (1)$$

Keterangan :

τ : Koefisien Korelasi Rank Kendall

S : Simpangan, yaitu banyaknya ranking yang lebih besar dikurangi banyaknya ranking yang lebih kecil kebawah.

N : Jumlah Responden.

1 : Bilangan konstan.

T_x : Banyaknya ranking yang sama dari variabel X

T_y : Banyaknya ranking yang sama dari variabel Y

2. Sedangkan untuk mengetahui bagaimana hubungan/korelasi antara 4 variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 dan X_4) secara bersama-sama dengan 1(satu) variabel terikat (Y) digunakan rumus *Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall (W)*, dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^2 (N^3 - N) - K \cdot \sum T} \quad (2)$$

Keterangan :

W : Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall.

S : Jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean

K : Jumlah variabel.

N : Jumlah responden.

$\sum T$: Jumlah ranking dari semua variabel
($T_{X1} + T_{X2} + T_{X3} + T_{X4} + T_Y$)

3. Untuk uji signifikasinya digunakan rumus X^2 , dengan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = K (N - 1). W \quad (3)$$

Dengan catatan :

Jika $X^2_h \geq X^2_t$, maka H_a diterima, dengan $\alpha = 0,05$

Jika $X^2_h < X^2_t$, maka H_a ditolak.

Keterangan :

α : taraf signifikan (0,05).

X : Tes signifikan dari W .

4. Untuk mengetahui berapa % besarnya sumbangan (kontribusi) masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y) digunakan rumus *Koefisien Determinan* sebagai berikut :

$$KD = r^2 Y (X_1, X_2, X_3, X_4) \times 100 \% \quad (4)$$

Keterangan :

r : Koefisien korelasi dari W

J. JADWAL PENELITIAN

No.	Kegiatan	Waktu (minggu)	Bulan/Tahun	Ket.
1	Pendahuluan	4	Januari 2002	
2	Pengumpulan Data	8	Pebruari - Maret 2002	
3	Pengolahan Data	8	April - Mei 2002	
4	Penyusunan Tesis	8	Juni - Juli 2002	
5	Ujian Tesis	5	Agustus/Sept 2002	18-9-02

UPT-PUSTAK-UNDIP

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Pada Bab ini akan disajikan gambaran dari hasil penelitian yang merupakan diskripsi dari masing-masing variabel, yang penyajiannya dengan menggunakan analisis table-tabel tunggal (monovariat) dan hubungannya satu sama lain secara kualitatif yang penyajiannya dalam bentuk table-tabel silang (bivariat).

A. HASIL PENELITIAN

Identitas Responden

Tabel 3

JENIS KELAMIN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Pria	55	84.6
2	Wanita	10	15.4
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan No. 2 (Identitas Responden)

Data pada tabel 3 diatas menunjukkan bahwa dari 65 responden yang diteliti 84,6 % (55 responden) pegawai pria dan 15,4 % (10 responden) pegawai wanita, sehingga dapat diketahui bahwa sebagian besar responden terdiri dari pegawai pria.

Sekanjutnya mengenai jabatan struktural responden di tempat kerja dapat diketahui dari tabel 4 berikut ini :

Tabel 4

JABATAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Eselon III	0	0.0
2	Eselon IV	12	18.5
3	Staf	53	81.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 3 (Identitas Responden)

Memperhatikan tabel 4 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang ada terdiri dari 81,5 % adalah pegawai yang tidak menduduki jabatan structural atau staf, sedangkan sisanya 18,5 % pegawai yang menduduki jabatan eselon IV.a. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai yang tidak menjabat/staf.

Untuk mengetahui kepangkatan dari responden dapat dilihat pada tabel 5 berikut ini :

Tabel 5

PANGKAT GOLONGAN/RUANG

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Juru Tk. I (I/d)	1	1.5
2	Pengatur Muda (II/a)	22	33.9
3	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	5	7.7
4	Pengatur (II/c)	3	4.6
5	Pengatur Tk. I (II/d)	10	15.4
6	Penata Muda (III/a)	9	13.8
7	Penata Muda Tk. I (III/b)	4	6.2
8	Penata (III/c)	7	12.3
9	Penata Tk. I (III/d)	4	6.2
	Total	65	100.0

Sumber: Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 4 (Identitas Responden).

Data pada tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa dari 65 responden terdiri dari yang golongan kepangkatannya terendah adalah Juru Tk. I (I/d) dan yang tertinggi Penata Tk. I (III/d), yang paling rendah berpangkat Juru Tk.I (I/d)

Mengenai tingkat pendidikan responden dapat dilihat dari tabel 6 berikut ini

Tabel 6

TINGKAT PENDIDIKAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tamat SD	8	12.3
2	Tamat SMTP	12	18.5
3	Tamat SMTA	29	44.6
4	Tamat Akademi/PT	16	24.6
5	Pasca Sarjana	0	0.0
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan no 5 (Identitas Responden)

Memperhatikan tabel 6 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden tingkat pendidikannya terdiri dari 44,6 % tamat SMTA, 24,6 % tamat Akademi/ Perguruan Tinggi (S 1), 18,5 % tamat SMTP dan 12,3 % tamat SD. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berpendidikan tamat SMTA.

Variabel-variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini meliputi tata kerja (variabel independen X_1), pengawasan (variabel independen X_2), disiplin kerja (variabel independen X_3) dan koordinasi (variabel independen X_4) serta efektivitas pegawai (sebagai variabel dependen atau variabel Y).

1. TATA KERJA (Variabel X_1)

Tata kerja adalah keseluruhan prosedur kerja yang harus dilakukan yang secara formal dianut oleh suatu organisasi dan berperan sebagai penuntruhan bagi organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuan sesuai ketentuan yang berlaku. Atau dengan kata lain tata kerja merupakan suatu cara atau sistim yang digunakan oleh suatu organisasi dengan melalui pelaksanaan prosedur kerja yang benar, pelaksanaan operasi kerja yang benar dan termasuk pengaturan ruangan yang dipergunakan dalam pelaksanaan tugas agar dicapai suatu hasil yang dikehendaki dan sesuai pula dengan rencana yang telah disusun sebelumnya.

a. Pelaksanaan Prosedur Kerja

Untuk mengetahui pelaksanaan prosedur kerja di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dapat dilihat pada uraian tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7

PEMAHAMAN PEGAWAI TENTANG SISTEM KERJA

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang jelas untuk dimengerti	1	1.5
2	Cukup jelas untuk dimengerti	30	46.2
3	Jelas untuk dimengerti	26	40.0
4	Sangat jelas untuk dimengerti	8	12.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 25.

Memperhatikan data tabel 7 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti ditemukan 46,20 % (atau 30 responden) yang menyatakan bahwa

mereka cukup jelas untuk mengerti sistem kerja yang ada, juga 40 % (26 responden) menyatakan jelas, 12,30 % (8 responden) menyatakan sangat jelas, dan 1,50 % (1 responden) menyatakan bahwa sistem kerja yang ada kurang jelas untuk dimengerti. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai cukup mengerti dengan sistem kerja yang ada.

Dengan kondisi tersebut diatas, maka dapat diketahui pula bagaimana sebenarnya penerimaan para pegawai terhadap sistem kerja yang ada yang dapat dilihat dari uraian dalam tabel 8 berikut ini :

Tabel 8

PENERIMAAN PEGAWAI TERHADAP SISTEM KERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah menerima dengan senang hati	4	6.1
2	Jarang sekali menerima dengan senang	3	4.6
3	Saya cukup menerima dengan sistem kerja yang ada	31	47.7
4	Saya selalu menerima terhadap apa yang menjadi instruksi kerja yang ada	27	41.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan No 26.

Dari tabel 8 diatas dapat dilihat bahwa dari 65 responden yang diteliti, terdapat 47,70 % (31 responden) yang menyatakan bahwa mereka cukup menerima dengan sistem kerja yang ada, 41,50 % (27 responden) menyatakan mereka selalu menerima terhadap apa yang menjadi instruksi/sistem kerja, 4,60 % (3 responden) menyatakan jarang sekali menerima dengan senang hati dan sisanya 6,10 % (4 responden) menyatakan tidak pernah menerima dengan senang hati sistem dan metode kerja yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pasar Kota Semarang cukup menerima sistem kerja yang ada.

Dengan sistem kerja yang ada tersebut, bagaimana kesiagaan pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaan dapat dipahami pada uraian dari tabel 9 berikut ini :

Tabel 9

KESIAGAAN PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Hanya enak-enak saja dalam melakukan tugas yang ada	0	0.0
2	Saya kurang siaga dalam menghadapi tugas pekerjaan	1	1.5
3	Saya cukup siaga dalam melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi yang ada	39	60.0
4	Saya selalu siaga dalam melaksanakan tugas sesuai dengan perintah	25	38.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan no 27.

Melihat tabel 9 tersebut diatas, dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti, ternyata 65 % (39 responden) menyatakan cukup siaga dalam melaksanakan pekerjaan, 38,50 % (25 responden) menyatakan selalu siaga dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah, dan hanya 1,50 % (1 responden) yang menyatakan kurang siaga dalam menghadapi tugas pekerjaan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesiapan dan keciagaan dalam melaksanakan pekerjaan cukup baik.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi secara umum sistem kerja yang ada di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang, dapat dilihat dari uraian tabel 10 berikut ini :

Tabel 10

SISTEM KERJA KANTOR

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang memuaskan	3	4.6
2	Cukup memuaskan	29	44.6
3	Memuaskan	26	40.0
4	Sangat memuaskan	7	10.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 28.

Dengan memperhatikan tabel 10 diatas, dapat diketahui bahwa 44,60 % (29 responden) menyatakan bahwa sistem kerja di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang cukup memuaskan, 40 % (26 responden) menyatakan memuaskan, 10,80 % (7 responden) menyatakan sangat memuaskan, dan 4,60 % (3 responden) menyatakan kurang memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi secara umum sistem/prosedur kerja yang ada cukup memuaskan.

Untuk mengetahui bagaimana ketaatan pegawai terhadap sistem dan tata kerja yang ada di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dapat dilihat pada uraian tabel 11 berikut ini :

Tabel 11

KETAATAN PEGAWAI TERHADAP SISTEM KERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kadang-kadang mentaati, kadang-kadang tidak	1	1.5
2	Kurang mentaati aturan yang ada dalam pelaksanaan tugas saya	2	3.1
3	Cukup mentaati aturan yang ada	38	58.5
4	Saya selalu mentaati segala aturan yang ada	24	36.9
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 29.

Memperhatikan data pada tabel 11 diatas dapat diketahui bahwa 58,50 % (38 responden) menyatakan cukup mentaati aturan yang ada, 36,90 % (24 responden) menyatakan selalu mentaati aturan yang ada, 3,10 % (2 responden) menyatakan kurang mentaati aturan yang ada, dan 1,50 % (1 responden) menyatakan kadang-kadang saja mentaati aturan yang ada. Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai cukup mentaati sistem dan tata kerja yang berlaku di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang.

Untuk mengetahui bagaimana tanggapan para pegawai terhadap sistem kerja yang ada dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan, dapat dilihat dari uraian tabel 12 berikut ini :

Tabel 12

TANGGAPAN PEGAWAI TERHADAP SISTEM KERJA YANG ADA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Lain-lain	2	3.1
2	Membingungkan	2	3.1
3	Memudahkan pelaksanan pekerjaan	54	83.1
4	Sangat memudahkan pelaksanaan pekerjaan	7	10.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 30

Dari data tabel 12 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti 83,10 % (54 responden) menyatakan bahwa dengan adanya sistem kerja atau aturan dalam pelaksanaan pekerjaan akan memudahkan semua aktivitas/kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari, 10,80 % (7 responden) menyatakan bahwa dengan adanya system kerja akan sangat memudahkan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, dan hanya 3,10 % (2 responden) yang menyatakan dengan adanya system atau aturan kerja justru membingungkan

pelaksanaan kerja. Dari kondisi data diatas, dapat dipahami bahwa dengan adanya system kerja, aturan dan prosedur kerja yang jelas, pada prinsipnya akan lebih memudahkan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari karena ada pedoman dan pegangan dalam menjalankan tugasnya.

Untuk mengetahui apakah pelaksanaan tugas pekerjaan pegawai di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang sudah sesuai atau belum dengan ketentuan yang berlaku, dapat dilihat dari uraian tabel 13 berikut ini :

Tabel 13

**KESESUAIAN ANTARA PELAKSANAAN TUGAS
DENGAN KETENTUAN YANG BERLAKU**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang sesuai dengan aturan yang berlaku	1	1.5
2	Cukup sesuai dengan aturan yang berlaku	23	35.4
3	Sesuai dengan aturan yang berlaku	40	61.5
4	Sangat sesuai dengan aturan yang berlaku	1	1.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 31.

Dari tabel 13 diatas diketahui bahwa dari responden yang diteliti 61,50 % (40 responden) menyatakan sesuai dengan aturan yang berlaku, 35,40 % (23 responden) menyatakan cukup sesuai, 1,50 % (1 responden) menyatakan sangat sesuai dan 1,50 % (1 responden) menyatakan kurang sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai sesuai dengan aturan ketentuan yang berlaku.

Untuk mengetahui hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai, sudah sesuai atau belum dengan sistem kerja yang ada dapat dilihat dari tabel 14 berikut ini :

Tabel 14

**KESESUAIAN ANTARA HASIL KERJA YANG DICAPAI
DENGAN SISTEM KERJA YANG ADA**

NO	ALTERNATIVE JAWABAN	FREK	%
1	Kurang sesuai	1	1.5
2	Cukup sesuai	28	43.1
3	Sesuai	34	52.3
4	Sangat sesuai	2	3.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 32.

Dari data dalam tabel 14 dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti 52,3 % (34 responden) menyatakan sesuai, 43,1 % (28 responden) menyatakan cukup sesuai, 3,1 % menyatakan sangat sesuai dan 1,5 % menyatakan kurang sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang dilakukan pegawai dapat dikatakan sudah sesuai dengan sistem kerja yang berlaku.

b. Pelaksanaan Operasi Kerja

Untuk mengetahui pemahaman pegawai terhadap aktivitas yang dilakukan agar dalam melaksanakan pekerjaan dapat berhasil dengan baik dapat dilihat pada tabel 15 berikut ini :

Tabel 15

**PEMAHAMAN PEGAWAI TERHADAP GERAKAN YANG
DILAKUKAN AGAR PELAKSANAAN KEGIATAN
BERHASIL DENGAN BAIK**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Saya kurang memahami	0	0.0
2	Saya cukup memahami	24	36.9
3	Saya memahami apa yang harus saya lakukan	41	63.1
4	Saya selalu sangat memahami	0	0.0
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 33.

Memperhatikan data tabel 15 diatas, dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti 63,10 % (41 responden) menyatakan memahami apa yang harus dilakukan dan 36,90 % (24 responden) menyatakan cukup memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai memahami apa yang harus dilakukan agar pelaksanaan kegiatan kerja dapat berhasil dengan baik.

Untuk mengetahui bagaimana kesesuaian antara gerakan atau aktivitas yang dilakukan pegawai dengan tuntutan kebutuhan dalam pekerjaan sehari-hari dapat dilihat pada tabel 16 berikut ini :

Tabel 16

**KESESUAIAN ANTARA GERAKAN YANG DILAKUKAN
DENGAN TUNTUTAN KEBUTUHAN PEKERJAAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang sesuai, karena terlalu berlebihan	1	1.5
2	Cukup sesuai	23	35.4
3	Sesuai	38	58.5
4	Sangat sesuai	3	4.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 34.

Memperhatikan tabel 16 diatas diketahui bahwa dari hasil penelitian terhadap responden dapat diketahui bahwa 58,5 % (38 responden) menyatakan sesuai, 35,4 % (23 responden) menyatakan cukup sesuai, 4,6 % (3 responden) sangat sesuai dan 1,5 % menyatakan kurang sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa gerakan yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga tidak terjadi pemborosan tenaga.

Untuk mengetahui sikap pegawai dalam melaksanakan tugas agar hasil yang dicapai memenuhi harapan, dapat dilihat pada tabel 17 berikut ini :

Tabel 17

**SIKAP PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN PEKERJAAN AGAR
HASIL YANG DICAPAI DAPAT MEMENUHI HARAPAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Hanya malas-malasan saja/ tidak pernah sungguh-sungguh	0	0.0
2	Kurang sungguh-sungguh dalam melakukan tugas	2	3.1
3	Cukup sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas	17	26.2
4	Selalu melaksanakan dengan sungguh-sungguh dengan harapan agar hasil yang dicapai akan lebih baik	46	70.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 35.

Memperhatikan tabel 17 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti 70,8 % menyatakan selalu melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, 26,2 % menyatakan cukup sungguh-sungguh dan 3,1% menyatakan kurang bersungguh-sungguh. Hal ini menunjukkan bahwa sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan selalu bersungguh-sungguh agar hasil yang dicapai sesuai dengan harapan masyarakat secara umum.

Untuk mengetahui kesungguhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat pula cara pegawai memulai pekerjaan yang diberikan oleh atasan, datanya dapat dilihat dari tabel 18 berikut ini :

Tabel 18

CARA MEMULAI PEKERJAAN YANG DIBERIKAN ATASAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Menangguhkan pekerjaan	0	0.0
2	Tidak segera memulai	15	23.1
3	Kadang-kadang ingin cepat memulai	10	15.4
4	Segera memulai pekerjaan yang diberikan	40	61.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 36.

Memperhatikan tabel 18 diatas, diketahui bahwa dari responden yang diteliti menyatakan 61,5 % (40 responden) segera memulai pekerjaan yang diberikan, 23,1 % (15 responden) tidak segera memulai dan 15,4 % (10 responden) kadang-kadang ingin segera memulai. Data tersebut menunjukkan bahwa para pegawai segera memulai pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Kemudian untuk mengetahui tentang sikap para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas rutin dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 19 berikut ini :

Tabel 19

**CARA MELAKUKAN TUGAS RUTIN DALAM
MENYELESAIKAN PEKERJAAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Menunggu perintah dulu	1	1.5
2	Menunggu petunjuk yang sebenarnya tidak diperlukan	18	27.7
3	Melaksanakan pekerjaan tanpa menunggu perintah	35	53.8
4	Berusaha menyempurnakan pekerjaan	11	16.9
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 37.

Memperhatikan data pada tabel 19 diatas, dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya 53,8 % (35 responden) melaksanakan pekerjaan tanpa menunggu perintah, 27,7 % (18 responden) menunggu petunjuk yang sebenarnya tidak diperlukan, 16,9 % (11 responden) berusaha menyempurnakan pekerjaan dan 1,5 % (1 responden) untuk melaksanakan pekerjaan menunggu perintah dulu. Hal ini menunjukkan bahwa sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan rutin akan segera memulai dan tidak menunggu diperintahkan.

Untuk mengetahui perasaan pegawai dalam melaksanakan tugas lihat tabel berikut ini :

Tabel 20

**PERASAAN PEGAWAI DALAM MELAKSANAKAN PEKERJAAN
YANG DIBERIKAN ATASAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Melaksanakan pekerjaan karena terpaksa	0	0.0
2	Melaksanakan pekerjaan karena mengharap dapat imbalan	0	0.0
3	Melaksanakan pekerjaan karena memang diharuskan	28	43.1
4	Menyadari sepenuhnya sebagai tugas dan tanggung jawab	37	56.9
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 38.

Memperhatikan tabel 20 diatas diketahui bahwa dari responden yang diteliti 56,9 % (37 responden) menyadari sepenuhnya sebagai tugas dan tanggung jawabnya dan 43,1 % (28 responden) melaksanakan pekerjaan karena diharuskan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya merupakan tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Dengan menyadari bahwa tugas dan pekerjaannya harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, maka akan diperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan dan akan menekan sekecil mungkin timbulnya kekeliruan.

Tingkat minimumnya kekeliruan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 21 berikut ini :

Tabel 21

**FREKUENSI PEGAWAI MELAKUKAN KEKELIRUAN
DALAM MELAKSANAKAN PEKERJAAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu keliru	0	0.0
2	Sering keliru	1	1.5
3	Kadang-kadang keliru	56	86.2
4	Hampir tidak pernah keliru	8	12.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 39.

Dari tabel 21 tersebut diatas diketahui bahwa responden yang diteliti 86,2 % (56 responden) menyatakan kadang-kadang keliru, 12,3 % (8 responden) menyatakan hampir tidak pernah keliru dan hanya 1,5 % (1 responden) yang menyatakan sering keliru. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi kekeliruan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sangat kecil.

Untuk mengetahui bagaimana kesesuaian antara penyelesaian pekerjaan dengan batas waktu yang telah ditetapkan dapat dilihat pada tabel 22 berikut ini :

Tabel 22

**KESESUAIAN ANTARA PENYELESAIAN PEKERJAAN
DENGAN BATAS WAKTU YANG DITENTUKAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu tidak sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan	0	0.0
2	Kadang-kadang dapat, kadang-kadang tidak dapat	29	44.6
3	Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu	34	52.3
4	Selalu dapat menyelesaikan sesuai batas waktu yang telah ditentukan	2	3.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 40.

Dengan memperhatikan data tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti 52,3 % (34 responden) menyatakan dapat menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, sedangkan 3,1% (2 responden) menyatakan selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditentukan dan sisanya (44,6 % (29 responden) menyatakan kadang-kadang dapat kadang-kadang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.

Dengan sedikitnya kekeliruan yang dilakukan pegawai dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, maka akan menghasilkan kualitas kerja yang baik.

Untuk mengetahui kualitas hasil kerja yang telah dilaksanakan pegawai selama ini dapat dilihat pada tabel 23 berikut ini :

Tabel 23

**KUALITAS HASIL KERJA PEGAWAI YANG
TELAH DILAKSANAKAN SELAMA INI**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik, karena masih ada saja kesalahan	1	1.5
2	Cukup baik	29	44.6
3	Baik	33	50.8
4	Sangat baik, karena dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada	2	3.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 41.

Memperhatikan data pada tabel 23 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya 50,8 % (33 responden) menyatakan baik, 44,6 % (29 responden) menyatakan cukup baik, 3,1 % (2 responden) menyatakan sangat

baik dan hanya 1,5 % (1 responden) yang menyatakan kurang baik karena masih saja ada kesalahannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kualitas hasil kerja pegawai adalah baik dan sesuai dengan prosedur.

c. Pembagian Kerja

Pembagian kerja merupakan aktivitas untuk membuat pekerjaan yang ada didistribusikan atau dibagi kepada pegawai sesuai dengan kemampuan serta tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Untuk mengetahui bagaimana pembagian kerja yang ada di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dilakukan, dapat dilihat pada tabel 24 berikut ini :

Tabel 24

TINGKAT KERINCIAN PEMBAGIAN KERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak terperinci	0	0.0
2	Kurang terperinci	4	6.2
3	Cukup terperinci	51	78.5
4	Sangat terperinci	10	15.4
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 43.

Memperhatikan tabel 24 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya 78,5 % (51 responden) menyatakan cukup terperinci, 15,4 % (10 responden) menyatakan sangat terperinci dan hanya 6,2 % (4 responden) yang menyatakan pembagian kerja kurang terperinci. Data tersebut menunjukkan bahwa pada prinsipnya pembagian tugas di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dapat dikatakan cukup terperinci.

Untuk mengetahui kesesuaian antara pembagian kerja dengan kemampuan pegawai dapat dilihat pada tabel 25 berikut ini :

Tabel 25

**KESESUAIAN ANTARA PEMBAGIAN KERJA
DENGAN KEMAMPUAN PEGAWAI**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	8	12.3
3	Cukup sesuai	53	81.5
4	Sangat sesuai	4	6.2
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 44.

Dari tabel 25 diatas dapat diketahui bahwa hasil penelitian terhadap responden menyatakan 81,5 % (53 responden) cukup sesuai, 12,3 % (8 responden) kurang sesuai dan 6,2 % (4 responden) menyatakan sangat sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara pembagian kerja dengan kemampuan pegawai dikantor Dinas Pasar dapat dikatakan cukup sesuai.

Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana tingkat ketepatan pembagian kerja dapat dilihat pada tabel 26 berikut ini :

Tabel 26

TINGKAT KETEPATAN PEMBAGIAN KERJA

NO	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak tepat	0	0.0
2	Kurang tepat	17	26.2
3	Cukup tepat	45	69.2
4	Sangat tepat	3	4.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 45.

Memperhatikan tabel 26 diatas dapat diketahui bahwa hasil penelitian terhadap responden mengenai ketepatan pembagian kerja 69,2 % (45 responden) menyatakan cukup tepat, 26,2 % (17 responden) menyatakan kurang tepat dan

4,6 % (3 responden) menyatakan sangat tepat. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pembagian kerja pegawai di Kantor Dinas Pasar dikatakan cukup tepat.

Kemudian untuk mengetahui bagaimana kesesuaian antara pembagian kerja dengan uraian tugas pegawai/struktur organisasi yang berlaku dapat dilihat pada tabel 27 berikut ini :

Tabel 27

**KESESUAIAN PEMBAGIAN KERJA DENGAN URAIAN TUGAS/
STRUKTUR ORGANISASI YANG BERLAKU**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	17	26.2
3	Cukup sesuai	39	60.0
4	Sangat sesuai	9	13.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 46.

Memperhatikan data tabel 27 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari hasil penelitian terhadap responden 60,0 % (39 responden) menyatakan cukup sesuai, 26,2 (17 responden) menyatakan kurang sesuai dan 13,8 % (9 responden) menyatakan sangat sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa antara pembagian kerja dengan uraian tugas/struktur organisasi dapat dikatakan sudah cukup sesuai.

Mengenai yang berkaitan dengan alokasi waktu apakah ada kesesuaian dengan pembagian kerja, dapat dilihat pada tabel 28 berikut ini :

Tabel 28

**KESESUAIAN ANTARA PEMBAGIAN KERJA
DENGAN ALOKASI WAKTU**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	5	7.7
3	Cukup sesuai	55	84.6
4	Sangat sesuai	5	7.7
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 47.

Memperhatikan tabel 28 diatas dapat diketahui bahwa dari penelitian yang dilakukan terhadap responden diperoleh hasil 84,6 % (55 responden) menyatakan cukup sesuai, 7,7 % (5 responden) menyatakan sangat sesuai dan 7,7 % (5 responden) menyatakan kurang sesuai. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian antara pembagian kerja dengan alokasi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sudah cukup sesuai.

d. Tata Ruang

Tata Ruang disini termasuk kondisi yang menyangkut berbagai hal terkait dengan ruangan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja secara umum. Untuk mengetahui semua hal tersebut dapat dilihat pada uraian berikut ini yang meliputi kondisi ruang kerja, tata aliran pekerjaan, dan kondisi lingkungan kerja secara umum yang ada di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang.

Tabel 29

KONDISI RUANG KERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak baik	0	0.0
2	Kurang baik	27	41.5
3	Cukup baik	37	56.9
4	Sangat baik	1	1.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 48.

Memperhatikan tabel 29 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya menyatakan 56,9 % (37 responden) cukup baik, 41,5 % (27 responden) kurang baik dan 1,5 % (1 responden) menyatakan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi ruang kerja yang tersedia dapat dikatakan cukup baik.

Kemudian untuk mengetahui bagaimana kesesuaian antara tata ruang dengan tata aliran pekerjaan dapat dilihat pada tabel 30 berikut ini :

Tabel 30

**KESESUAIAN ANTARA TATA RUANG DENGAN
TATA ALIRAN PEKERJAAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai	1	1.5
2	Kurang sesuai	8	12.3
3	Cukup sesuai	54	83.1
4	Sangat sesuai	2	3.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 49.

Memperhatikan data pada tabel 30 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya 83,1 % (54 responden) menyatakan cukup sesuai,

12,3 % (8 responden) menyatakan kurang sesuai, 3,1 % (2 responden) menyatakan sangat sesuai dan hanya 1,5 % (1 responden) menyatakan tidak sesuai.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi lingkungan kerja secara umum dapat dilihat pada tabel 31 berikut ini :

Tabel 31

KONDISI LINGKUNGAN KERJA SECARA UMUM

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak baik/ tidak memenuhi syarat	2	3.1
2	Kurang baik	10	15.4
3	Cukup baik	50	76.9
4	Sangat baik	3	4.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 50.

Memperhatikan tabel 31 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya menunjukkan 76,9 % (50 responden) menyatakan cukup baik, 15,4 % (10 responden) menyatakan kurang baik, 4,6 % (3 responden) menyatakan sangat baik dan 3,1 % (2 responden) menyatakan tidak baik karena tidak memenuhi syarat.

Dari keseluruhan uraian tata kerja yang meliputi pelaksanaan prosedur kerja, pelaksanaan operasi kerja, pembagian kerja dan tata ruang kantor sebagaimana tersebut diatas, dapat disajikan diskripsi secara umum tentang bagaimana kondisi secara umum tata kerja Kantor Dinas Pasar Kota Semarang, seperti terlihat pada tabel 32 berikut ini :

Tabel 32

KONDISI TATA KERJA SECARA UMUM

No.	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang Baik/Jelek	16	24.6
2	Cukup Baik	12	18.5
3	Baik/Memenuhi ssarat	32	49.2
4	Sangat baik	5	7.7
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 25 s/d. 50.

Memperhatikan data pada tabel 32 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 49,2 % (32 responden) menyatakan baik, 18,5 % (12 responden) menyatakan kurang baik, 7,7 % (5 responden) menyatakan sangat baik dan 24,6 % (16 responden) menyatakan tidak baik/jelek. Dengan demikian Tata Kerja Kantor Dinas Pasar Kota Semarang secara umum dapat dikategorikan baik/Memenuhi syarat. Kondisi Tata Kerja yang dikategorikan baik ini dapat dilihat melalui indikator-indikator antara lain, sistem kerja yang ada dapat diterima dan dipahami serta ditaati oleh pegawai sehingga memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai dengan aturan dan sistem kerja yang ada. Sikap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan segera memulai bekerja tanpa diperintah dan selalu bersungguh-sungguh serta menyadari sepenuhnya bahwa pekerjaan tersebut merupakan tugas dan tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga akan terhindar (meminimalisir) kekeliruan dalam bekerja dan dapat diselesaikan sesuai batas waktu yang ada serta kualitas hasil kerjanya baik. Indikator berikutnya adalah bahwa pembagian pekerjaan sudah cukup tepat, terperinci dan cukup sesuai

dengan kemampuan pegawai serta cukup sesuai dengan uraian tugas dalam struktur organisasi dan tata kerja yang ada. Kondisi ruang kerja dan lingkungan kerjanya cukup baik, serta tata ruang yang ada cukup sesuai dengan aliran pekerjaan sehari-hari.

2. PENGAWASAN (Variabel X_2)

Pengawasan merupakan fungsi terakhir dari keseluruhan aktivitas yang dilakukan manajemen. Pengawasan adalah fungsi manajer (pimpinan) yang merupakan aktivitas untuk melakukan pengukuran dan perbaikan dari pelaksanaan kegiatan para pegawai bawahannya dengan maksud agar tujuan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Cara yang dilakukan dengan membandingkan hal-hal yang telah dilaksanakan dengan standart atau rencana yang ditetapkan serta melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan.

a. Penetapan dan Pelaksanaan Standart Kerja

Untuk mengetahui bagaimana penetapan standart kerja di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang, dapat dilihat dari uraian berikut ini yang meliputi, ada tidaknya standart kerja pegawai, kejelasan standart kerja sebagai ukuran yang harus dicapai, kesesuaian standart kerja dengan kemampuan pegawai serta kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart kerja minimal yang harus dicapai.

Tabel 33

**ADA TIDAKNYA UKURAN ATAU PATOKAN
HASIL KERJA YANG HARUS DICAPAI**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kadang-kadang ada, dan kadang-kadang tidak	0	0.0
2	Hanya melihat keperluan saja untuk menentukan standart	18	27.7
3	Ada, tetapi tidak mutlak	26	40.0
4	Selalu ada	21	32.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 51.

Memperhatikan tabel 33 diatas dapat diketahui bahwa dari hasil penelitian terhadap responden ditemukan bahwa 40,0 % (26 responden) menyatakan patokan atau standart kerja tetap ada walaupun tidak mutlak, berikutnya 32,3 % (21 responden) menyatakan selalu ada dan sisanya 27,7 % (18 responden) menyatakan hanya melihat keperluan saja untuk menentukan standart kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pada prinsipnya standart kerja di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang tetap ada walaupun tidak mutlak.

Untuk mengetahui bagaimana kejelasan standart kerja atau ukuran hasil pekerjaan yang harus dicapai dapat dilihat pada tabel 34 berikut ini :

Tabel 34

KEJELASAN UKURAN HASIL KERJA YANG HARUS DICAPAI

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang jelas	1	1.5
2	Cukup jelas	31	47.7
3	Jelas	21	32.3
4	Sangat jelas, karena setiap bulan pasti ada	12	18.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 52.

Memperhatikan data tabel 34 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti 47,7 % (31 responden) menyatakan cukup jelas, 32,3 % (21 responden) menyatakan jelas, 18,5 % (12 responden) menyatakan sangat jelas dan hanya 1,5 % yang menyatakan kurang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa ukuran hasil kerja yang harus dicapai dapat dikategorikan cukup jelas.

Untuk mengetahui bagaimana tingkat penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan standart kerja dapat diperhatikan pada tabel 35 berikut ini :

Tabel 35

**KESESUAIAN ANTARA STANDART KERJA
DENGAN KEMAMPUAN PEGAWAI**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang sesuai karena terlalu banyak	1	1.5
2	Cukup sesuai	30	46.2
3	Sesuai dengan kemampuan pegawai	31	47.7
4	Sangat sesuai dengan kemampuan pegawai	3	4.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 53.

Memperhatikan tabel 35 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya menyatakan 47,7 % (31 responden) sesuai dengan kemampuan pegawai, 46,2 % (30 responden) cukup sesuai, 4,6 % (3 responden) sangat sesuai dan hanya 1,5 % (1 responden) yang menyatakan kurang sesuai karena terlalu banyak tugas.

Untuk mengetahui bagaimana tingkat penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan standart kerja, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 36

**TINGKAT PENYELESAIAN PEKERJAAN SESUAI
DENGAN STANDART KERJA**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang, karena tidak sesuai dengan standart	0	0.0
2	Cukup sesuai dengan standart kerja yang ada	38	58.5
3	Baik, dan sesuai dengan patokan yang telah ditentukan	21	32.3
4	Selalu dapat menyelesaikan tugas/ pekerjaan dengan baik	6	9.2
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 54.

Memperhatikan tabel 36 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti menyatakan 58,5 % (38 responden) cukup sesuai dengan standart kerja yang ada, 32,3 % (21 responden) baik dan sesuai dengan patokan/standart kerja yang ada dan 9,2 % (6 responden) selalu dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penyelesaian pekerjaan ada kesesuaian dengan standart kerja.

b. Pengukuran Hasil Kerja

Aktivitas pengukuran hasil kerja meliputi tindakan pimpinan mengadakan pemeriksaan atau koreksi apabila ada kesalahan yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, keaktifan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan pegawai, kemampuan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan serta ketelitian dan kesungguhan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan/tindakan korektif.

Untuk mengetahui informasi tersebut diatas dapat dilihat dari uraian berikut ini :

Tabel 37

**KESEDIAAN PIMPINAN MELAKUKAN PEMERIKSAAN
TERHADAP HASIL KERJA BAWAHANNYA**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang/tidak pernah bersedia	0	0.0
2	Cukup bersedia	4	6.2
3	Bersedia	41	63.1
4	Selalu bersedia melakukan pemeriksaan	20	30.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 55.

Memperhatikan tabel 37 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya menyatakan 63,1 % (41 responden) bersedia melakukan pemeriksaan, 30,8 % (20 responden) selalu bersedia melakukan pemeriksaan dan 6,2 % (4 responden) menyatakan cukup bersedia melakukan pemeriksaan. Hal ini menunjukkan bahwa kesediaan pimpinan melakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja pegawai/bawahannya dapat dikategorikan baik/bersedia.

Untuk mengetahui keaktifan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 38

**KEAKTIFAN PIMPINAN DALAM MELAKUKAN
PEMERIKSAAN TERHADAP HASIL KERJA PEGAWAI**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang aktif	1	1.5
2	Cukup aktif	27	41.5
3	Aktif	25	38.5
4	Sangat aktif, agar segera mengetahui kesalahan bawahan	12	18.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas responden nomor 56.

Memperhatikan tabel 38 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti menyatakan 41,5 % (27 responden) cukup aktif, 38,5 % (27 responden) aktif, 18,5 % (12 responden) sangat aktif dan 1,5 % (1 responden) menyatakan kurang aktif. Hal ini menunjukkan bahwa pada prinsipnya pimpinan cukup aktif melakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja pegawai bawahannya.

Selanjutnya untuk mengetahui kemampuan pimpinan melakukan tindakan pemeriksaan atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahannya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 39

**KEMAMPUAN PIMPINAN MELAKUKAN PEMERIKSAAN
ATAS KESALAHAN KERJA BAWAHAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang mampu	0	0.0
2	Cukup mampu	27	41.5
3	Mampu	28	43.1
4	Sangat baik kemampuannya	10	15.4
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 57.

Memperhatikan data tabel 39 diatas dapat diketahui bahwa dari penelitian yang dilakukan terhadap responden hasilnya 43,1 % (28 responden) menyatakan mampu, 41,5 % (27 responden) menyatakan cukup mampu dan 15,4 % (10 responden) menyatakan sangat baik kemampuannya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan atas kesalahan-kesalahan bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dapat dikatakan mampu.

Untuk mengetahui ketelitian pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan bawahan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 40

**KETELITIAN PIMPINAN MELAKUKAN PEMERIKSAAN
HASIL PEKERJAAN BAWAHAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang teliti	1	1.5
2	Cukup teliti	25	38.5
3	Teliti	28	43.1
4	Sangat teliti	11	16.9
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 58.

Memperhatikan tabel 40 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti 43 ternyata 43,1 % (28 responden) menyatakan teliti, 38,5 (28 responden) menyatakan cukup teliti, 16,9 % (11 responden) menyatakan sangat teliti dan 1,5 % menyatakan kurang teliti. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan bawahannya dapat dikatakan teliti.

Untuk mengetahui kesungguhan pimpinan dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja bawahan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 41

**KESUNGGUHAN PIMPINAN DALAM MELAKUKAN
PEMERIKSAAN HASIL KERJA PEGAWAI**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang bersungguh-sungguh	1	1.5
2	Cukup bersungguh-sungguh	20	30.8
3	Bersungguh-sungguh	31	47.7
4	Sangat bersungguh-sungguh	13	20.0
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 59.

Memperhatikan tabel 41 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya menyatakan 47,7 % (31 responden) bersungguh-sungguh, 30,8 % (20 responden) menyatakan cukup bersungguh-sungguh, 20,0 % (13 responden) sangat bersungguh-sungguh dan 1,5 % (1 responden) menyatakan kurang bersungguh-sungguh. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan bersungguh-sungguh dalam melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan pegawainya.

c. Pelaksanaan Tindakan Perbaikan atau Korektif

Aktivitas pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan atau korektif ini meliputi kesediaan pimpinan untuk melakukan tindakan perbaikan atau korektif, keaktifan pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan, kesungguhan pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan, kemampuan pimpinan melakukan tindakan perbaikan dan sikap pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sebagaimana diuraikan dibawah ini.

Untuk mengetahui kesediaan pimpinan untuk melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan yang dilakukan pegawai/bawahan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 42

**KESEDIAAN PIMPINAN MELAKUKAN TINDAKAN
PERBAIKAN TERHADAP KESALAHAN KERJA BAWAHAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang bersedia	0	0.0
2	Cukup bersedia	21	32.3
3	Bersedia	23	35.4
4	Selalu bersedia	21	32.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 60.

Memperhatikan tabel 42 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya 35,4 % (23 responden) menyatakan bersedia, 32,3 % (21 responden) menyatakan selalu bersedia dan 32,3 % (21 responden) menyatakan cukup bersedia. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mendapatkan hasil kerja sesuai yang ditetapkan, pimpinan bersedia melakukan tindakan perbaikan atau korektif atas kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya untuk mengetahui keaktifan pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan dapat dilihat pada tabel 43 berikut ini :

Tabel 43

KEAKTIFAN PIMPINAN MELAKUKAN TINDAKAN PERBAIKAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang aktif	0	0.0
2	Cukup aktif	26	40.0
3	Aktif	23	35.4
4	Sangat aktif	16	24.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 61.

Memperhatikan data tabel 43 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya 40,0 % (26 responden) menyatakan cukup aktif, 35,4 % (23 responden) menyatakan aktif dan 24,6 % (16 responden) menyatakan sangat aktif. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keaktifan pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dikatakan cukup aktif.

Untuk mengetahui tingkat kesungguhan pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan/kekeliruan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 44

**KESUNGGUHAN PIMPINAN DALAM MELAKUKAN
PERBAIKAN KESALAHAN PEGAWAI/BAWAHAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang bersungguh-sungguh	0	0.0
2	Cukup bersungguh-sungguh	23	35.4
3	Bersungguh-sungguh	26	40.0
4	Sangat bersungguh-sungguh	16	24.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 62.

Berdasarkan data tabel diatas dapat diketahui bahwa dari hasil penelitian terhadap responden ditemukan 40,0 % (26 responden) menyatakan bersungguh-sungguh, 35,4 % (23 responden) menyatakan cukup bersungguh-sungguh dan 24,6 % (16 responden) menyatak sangat bersungguh-sungguh. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesungguhan pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan pegawai bawahannya dapat dikategorikan bersungguh-sungguh.

Mengenai kemampuan pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan bawahan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 45

KEMAMPUAN PIMPINAN MELAKUKAN TINDAKAN PERBAIKAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik kemampuannya	0	0.0
2	Cukup baik	24	36.9
3	Baik	20	30.8
4	Sangat baik kemampuannya	21	32.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan no 63.

Memperhatikan data pada tabel 45 diatas diketahui bahwa dari hasil penelitian terhadap responden ditemukan 36,9 % (24 responden) menyatakan cukup baik, 32,3 % (20 responden) menyatakan sangat baik kemampuannya dan 30,8 % (20 responden) menyatakan kemampuannya baik. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan pimpinan dalam melakukan perbaikan terhadap kesalahan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan dapat dikatakan cukup baik.

Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana sikap pimpinan saat melakukan perbaikan atas kesalahan bawahannya dapat dilihat pada tabel 46 berikut ini :

Tabel 46

SIKAP PIMPINAN DALAM MELAKUKAN PERBAIKAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik, karena sambil marah-marah	0	0.0
2	Cukup baik	19	29.2
3	Baik	18	27.7
4	Sangat baik.	28	43.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 64.

Memperhatikan tabel 46 diatas dapat diketahui bahwa dari penelitian yang dilakukan terhadap responden hasilnya 43,1 % (28 responden) menyatakan sangat baik baik, 29,2 % (19 responden) menyatakan cukup baik dan 27,7 % (18 responden) menyatakan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sikap pimpinan dalam melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya sangat baik, dilakukan sambil arahan dan bimbingan seperlunya kepada bawahannya.

Dari keseluruhan uraian tentang kegiatan pengawasan yang meliputi penetapan dan pelaksanaan standart kerja pegawai, pengukuran hasil kerja dan pelaksanaan tindakan perbaikan atau korektif oleh pimpinan terhadap bawahannya sebagaimana tersebut diatas, maka dapat disajikan diskripsi secara umum tentang bagaimana kondisi secara umum kegiatan pengawasan di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang, seperti terlihat pada tabel 47 berikut ini :

Tabel 47

KEGIATAN PENGAWASAN SECARA UMUM

No.	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang Baik	18	27.7
2	Cukup Baik	8	12.7
3	Baik	19	29.2
4	Sangat Baik	20	30.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 51 s/d. 64.

Memperhatikan data pada tabel 47 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti mengenai kegiatan pelaksanaan pengawasan hasilnya 30,8 % (20 responden) menyatakan sangat baik, 29,2 % (19 responden) menyatakan baik, 27,7 % (18 responden) menyatakan kurang baik dan 12,3 %

(8 responden) menyatakan cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan pengawasan terhadap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara umum dapat dikategorikan sangat baik. Kondisi pengawasan yang sangat baik ini dapat dilihat dari adanya standart kerja dan cukup jelas dipahami oleh pegawai, penetapan standart kerja sesuai dengan kemampuan pegawai sehingga dapat dipakai sebagai pedoman penyelesaian pekerjaan. Pimpinan bersedia, cukup aktif, mampu dan teliti serta bersungguh-sungguh dalam melakukan pemeriksaan atas hasil kerja bawahan/stafnya. Pimpinan juga bersedia, cukup aktif dan menunjukkan kemampuan yang cukup baik, bersungguh-sungguh serta bersikap sangat baik dalam melakukan perbaikan atas kekeliruan yang dilakukan bawahan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.

3. DISIPLIN KERJA (Variabel X₃)

Disiplin merupakan keseluruhan sikap peri laku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari yang menjadi tanggung jawabnya untuk menciptakan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui kondisi kedisiplinan secara umum dikantor Dinas Pasar Kota Semarang dapat diketahui dari tanggung jawab pegawai, semangat kerja dan ketaatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

a. Tanggung Jawab Pegawai.

Untuk mengetahui tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat diketahui pada uraian berikut ini melalui kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kesalahan yang

dilakukan pegawai dan kesanggupan pegawai memikul tanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan.

Kemudian untuk mengetahui kesediaan pegawai melaksanakan tugasnya dapat diketahui pada tabel 48 dibawah ini :

Tabel 48

KESEDIAAN PEGAWAI MELAKSANAKAN TUGAS DENGAN RAIK

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu membantah	0	0
2	Hanya kadang-kadang	3	4.6
3	Bersedia	36	55.4
4	Selalu bersedia	26	40.0
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 65.

Memperhatikan tabel 48 diatas dapat diketahui bahwa dari responden yang diteliti hasilnya 55,4 % (36 responden) menyatakan bersedia, 40,0 % (26 responden) menyatakan selalu bersedia dan 4,6 % (3 responden) menyatakan hanya kadang-kadang bersedia. Hal ini menunjukkan bahwa kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas/pekerjaan dengan baik dapat dikategorikan baik/bersedia.

Untuk mengetahui tingkat kesalahan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 49 berikut ini :

Tabel 49

PERNAH/TIDAKNYA PEGAWAI MELAKUKAN KESALAHAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FRFK	%
1	Selalu melakukan kesalahan	0	0.0
2	Sering melakukan kesalahan	2	3.1
3	Pernah, tapi jarang	57	87.7
4	Tidak pernah	6	9.2
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 66.

Memperhatikan tabel 49 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti 87,7 % menyatakan pernah melakukan kesalahan tapi jarang, 9,2 % menyatakan tidak pernah malakukan kesalahan dan 3,1 % menyatakan sering melakukan kesalahan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada umumnya pernah melakukan kesalahan tapi frekuensinya jarang sekali.

Untuk mengetahui kesediaan pegawai bertanggung jawab atas kesalahan yang telah diperbuat dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 50 berikut ini :

Tabel 50

**KESEDIAAN BERTANGGUNG JAWAB ATAS
KESALAHAN YANG DIPERBUAT**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu lari dari dari tanggung jawab	0	0.0
2	Kurang bersedia	0	0.0
3	Bersedia	52	80.0
4	Selalu bersedia	13	20.0
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 67.

Memperhatikan tabel 50 diatas diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 80 % menyatakan bersedia bertanggung jawab dan 20 % menyatakan selalu bersedia bertanggung jawab.

b. Semangat Kerja Pegawai

Untuk mengetahui semangat kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat di ketahui dari uraian berikut ini yang meliputi sikap pegawa

dalam menerima tugas, tingkat kehadiran pegawai dan tingkat loyalitas pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Untuk mengetahui sikap pegawai dalam menerima tugas pekerjaan dapat dilihat pada tabel 51 berikut ini :

Tabel 51

SIKAP PEGAWAI DALAM MENERIMA TUGAS

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik, karena merasa kurang cocok	0	0.0
2	Cukup baik	10	15.4
3	Baik	30	46.2
4	Selalu baik dan bersedia menjalankannya	25	38.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 68.

Memperhatikan tabel 51 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 46,2 % menyatakan baik, 38,5 % menyatakan selalu baik, bersedia menjalankannya dan 15,4 % menyatakan cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa sikap para pegawai pada dasarnya menerima tugas yang di berikan kepadanya dengan baik.

Untuk mengetahui tingkat kehadiran pegawai setiap hari kerja dapat dilihat pada tabel 52 berikut ini :

Tabel 52

TINGKAT KEHADIRAN PEGAWAI

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sering membolos	0	0.0
2	Sering terlambat hadir	2	3.1
3	Hanya kadang-kadang, tidak hadir tepat waktu (terlambat)	34	52.3
4	Selalu hadir tepat waktu	29	44.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 69.

Memperhatikan tabel 69 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 52,3 % menyatakan hanya kadang-kadang terlambat/tidak hadir tepat waktu, 44,6 % menyatakan selalu hadir tepat waktu dan 3,1 % menyatakan sering terlambat hadir. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai pada prinsipnya dapat dikatakan hanya kadang-kadang saja terlambat/tidak bisa hadir tepat waktu.

Tabel 53

TINGKAT LOYALITAS PEGAWAI DALAM BEKERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik	0	0.0
2	Cukup baik	8	12.3
3	Baik	49	75.4
4	Sangat baik	8	12.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 70.

Memperhatikan tabel 53 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti mengenai tingkat loyalitas pegawai dalam melakukan pekerjaan hasilnya 75,4 % menyatakan baik, 12,3 % menyatakan sangat baik dan 12,3 % yang lain menyatakan cukup baik/cukup loyal. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat loyalitas pegawai dalam melakukan pekerjaan dinas sehari-hari dapat dikatakan cukup baik/cukup loyal.

c. Ketaatan Pegawai

Untuk mengetahui pernah tidaknya pegawai melakukan pelanggaran dapat dilihat pada tabel 54 berikut ini :

Tabel 54

PERNAH/TIDAK MELAKUKAN PELANGGARAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu melakukan pelanggaran	0	0.0
2	Sering melakukan pelanggaran	9	13.8
3	Jarang sekali	35	53.8
4	Tidak pernah melakukan pelanggaran	21	32.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 71.

Memperhatikan tabel 54 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 53,8 % menyatakan jarang sekali, 32,3 % menyatakan tidak pernah melakukan pelanggaran dan 13,8 % menyatakan sering melakukan pelanggaran. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggaran yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dikatakan jarang sekali.

Untuk mengetahui banyaknya sanksi pelanggaran yang diterima pegawai dapat dilihat pada tabel 55 berikut ini :

Tabel 55

BANYAKNYA SANKSI YANG DITERIMA PEGAWAI

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sering sekali	1	1.5
2	Cukup sering	4	6.2
3	Hanya kadang-kadang saja	30	46.2
4	Tidak pernah sama sekali	30	46.2
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 72.

Memperhatikan tabel 55 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya, 46,2 % menyatakan tidak pernah menerima sanksi, 46,2

% menyatakan hanya kadang kadang saja menerima sanksi, 6,2 % menyatakan cukup sering menerima sanksi, dan 1,5 % menyatakan sering sekali menerima sanksi dalam melakukan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai jarang sekali menerima sanksi.

Untuk mengetahui tingkat ketaatan pegawai dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 56 berikut ini:

Tabel 56

KETAATAN PEGAWAI DALAM BEKERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik	2	3.1
2	Cukup baik	34	52.3
3	Baik	26	40.0
4	Sangat baik	3	4.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 73.

Memperhatikan tabel 56 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 52,3 % menyatakan cukup baik, 40 % menyatakan baik, 4,6 % menyatakan sangat baik, dan 3,1% menyatakan kurang baik ketaatannya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketaatan pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dikatakan cukup taat.

Dengan mendasarkan dari uraian mengenai disiplin kerja pegawai sebagaimana telah dijelaskan diatas, dapat disajikan uraian tentang bagaimana kondisi secara umum mengenai disiplin kerja pegawai di kantor Dinas Pasar Kota Semarang, yang dapat dilihat dari tabel 57 berikut ini

Tabel 57

KONDISI SECARA UMUM DISIPLIN KERJA PEGAWAI

No.	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang disiplin	3	4.6
2	Cukup disiplin	35	53.8
3	Baik/Disiplin	21	32.3
4	Sangat disiplin	6	9.2
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 65 s/d. 73.

Dari data tabel 57 diatas, dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti, ternyata sebagian besar 53,8 % (35 responden) menyatakan cukup disiplin, 32,30 % menyatakan sangat disiplin, sedangkan sisanya 4,60 % (3 responden) menyatakan kurang disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi disiplin kerja pegawai secara umum dapat dikatakan cukup baik/cukup disiplin. Indikatornya dapat dilihat dari kesediaan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik sehingga jarang terjadi kekeliruan/kesalahan kerja dan apabila terjadi kesalahan bersedia untuk bertanggung jawab. Pegawai jarang sekali terlambat/hanya kadang-kadang tidak hadir tepat waktu sesuai jam kerja dan jarang sekali terjadi pelanggaran atas aturan yang berlaku sehingga sangat sedikit pegawai yang menerima sanksi pelanggaran disiplin. Tingkat loyalitas dan ketaatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan cukup baik.

4. KOORDINASI (Variabel X₄)

a. Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana kegiatan komunikasi antar pegawai dapat dilihat pada tabel 58 berikut ini:

Tabel 58

TINGKAT KOMUNIKASI ANTAR PEGAWAI

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik, sehingga terkesan kurang harmonis	1	1.5
2	Cukup baik	29	44.6
3	Baik	23	35.4
4	Sangat baik	12	18.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas responden nomor 74

Memperhatikan tabel 58 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 44,6 % menyatakan cukup baik, 35,4 % menyatakan baik, 18,5 % menyatakan sangat baik, dan 1,5 % menyatakan kurang baik, sehingga terkesan kurang harmonis. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antar pegawai dalam melakukan pekerjaan cukup baik.

Untuk mengetahui frekuensi pertemuan dinas pimpinan dan bawahan dapat dilihat pada tabel 59 dibawah ini:

Tabel 59

FREKUENSI PERTEMUAN DINAS PIMPINAN DAN BAWAHAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah	0	0.0
2	Jarang sekali	4	6.2
3	Hanya kadang-kadang	26	40.0
4	Sering	35	53.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 75.

Memperhatikan tabel 59 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 53,8 % menyatakan sering, 40 % menyatakan hanya kadang-kadang saja, dan 6,2 % menyatakan jarang sekali melakukan

pertemuan dinas antara pimpinan dan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa pertemuan dinas antara pimpinan dan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan sering dilakukan.

Untuk mengetahui bagaimana keaktifan pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan dapat dilihat pada tabel 60 berikut ini:

Tabel 60

KEAKTIFAN PIMPINAN BERKOMUNIKASI DENGAN BAWAHAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik	0	0.0
2	Cukup baik	23	35.4
3	Baik	24	36.9
4	Sangat baik kemampuannya	18	27.7
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 76.

Memperhatikan tabel 60 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 36,9 % menyatakan baik, 35,4 % menyatakan cukup baik dan 27,7 % menyatakan sangat baik kemampuan pimpinannya dalam berkomunikasi dengan bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa keaktifan pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahan dapat dikatakan baik.

b. Kesatuan Tindakan

Untuk mengetahui bagaimana kejelasan pembagian tugas dapat dilihat pada tabel 61 berikut ini:

Tabel 61

TINGKAT KEJELASAN PEMBAGIAN TUGAS

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang jelas, sehingga sering terjadi tumpang tindih	0	0.0
2	Cukup jelas	13	20.0
3	Jelas	44	67.7
4	Sangat jelas sekali	8	12.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 77.

Memperhatikan tabel 61 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 67,7 % menyatakan jelas, 20 % menyatakan cukup jelas pembagian tugasnya, dan 12,3 % menyatakan sangat jelas sekali pembagian tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kejelasan pembagian tugas pekerjaan dapat dikatakan jelas.

Untuk mengetahui kemampuan pimpinan memberikan pengarahan tugas kepada pegawai/bawahannya dapat dilihat pada tabel 62 berikut ini:

Tabel 62

KEMAMPUAN PIMPINAN MEMBERIKAN PENGARAHAN TUGAS

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang mampu memberikan petunjuk	0	0.0
2	Cukup mampu	6	9.2
3	Mampu	41	63.1
4	Sangat mampu	18	27.7
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 78.

Memperhatikan tabel 62 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 63,1 % menyatakan mampu, 27,7 % menyatakan sangat mampu dan 9,2 % menyatakan cukup mampu dalam memberikan pengarahan

tugas. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam memberikan pengarahan tugas pekerjaan kepada bawahannya dapat dikategorikan mampu.

Untuk mengetahui kesediaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan dapat dilihat pada tabel 63 berikut ini:

Tabel 63

**KESEDIAAN PEGAWAI MELAKSANAKAN PEKERJAAN
SESUAI DENGAN RENCANA YANG DITETAPKAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang bersedia/ hanya kadang-kadang saja	0	0.0
2	Cukup bersedia	2	3.1
3	Bersedia	49	75.4
4	Sangat bersedia	14	21.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 79.

Memperhatikan tabel 63 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 75,4 % menyatakan bersedia, 21,5 % menyatakan sangat bersedia dan hanya 3,1 % yang menyatakan cukup bersedia. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya pegawai bersedia melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

Untuk mengetahui kesediaan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya dapat dilihat pada tabel 64 berikut ini:

Tabel 64

KESEDIAAN PEGAWAI BEKERJA SESUAI KEMAMPUAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak bersedia, karena kurang cocok	0	0.0
2	Kurang bersedia	1	1.5
3	Bersedia	53	81.5
4	Sangat bersedia	11	16.9
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 80

Memperhatikan tabel 64 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 81,5 % menyatakan bersedia bekerja sesuai kemampuan, 16,9 % menyatakan sangat bersedia bekerja sesuai kemampuan, dan 1,5 % menyatakan kurang bersedia bekerja sesuai kemampuan. Hal ini menunjukkan bahwa kesediaan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya dapat dikatakan baik/bersedia.

c. Keselarasan dalam pelaksanaan Pekerjaan

Untuk mengetahui tingkat keselarasan antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 65 berikut ini:

Tabel 65

TINGKAT KESELARASAN ANTAR BAGIAN DALAM BEKERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik	1	1.5
2	Cukup baik	34	52.3
3	Baik	24	36.9
4	Sangat baik	6	9.2
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 81.

Memperhatikan tabel 65 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 52,3 % menyatakan cukup baik, 36,9 % menyatakan baik, 9,2% menyatakan sangat baik, dan 1,5% menyatakan bahwa tingkat keselarasan antar bagian di dalam bekerja kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keselarasan antar bagian dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dikatakan cukup baik.

Untuk mengetahui tingkat kesediaan pegawai saling terbuka satu sama lain dapat dilihat pada tabel 66 berikut ini:

Tabel 66

KESEDIAAN SALING TERBUKA SATU SAMA LAIN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang bersedia, karena terasa kurang kompak	0	0.0
2	Cukup bersedia	16	24.6
3	Bersedia	33	50.8
4	Selalu bersedia	16	24.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 82.

Memperhatikan tabel 66 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 50,8 % menyatakan bersedia untuk saling terbuka satu sama lain, 24,6% menyatakan selalu bersedia, 24,6% lainnya menjawab cukup bersedia. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesediaan pegawai untuk saling terbuka satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat dikatakan bersedia.

Untuk mengetahui kesediaan pegawai untuk selalu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 67 berikut ini:

Tabel 67

**KESEDIAAN SELALU BEKERJA SAMA DALAM
MENYELESAIKAN PEKERJAAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik	0	0.0
2	Cukup baik	16	24.6
3	Baik	35	53.8
4	Sangat baik	14	21.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 83.

Memperhatikan tabel 67 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 53,8% (35 responden) menyatakan baik atas kesediaannya untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, 24,6% menyatakan cukup baik dalam bekerja sama, 21,5% menyatakan sangat baik kesediaannya untuk bekerja sama di dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa kesediaan pegawai untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dikategorikan baik.

Dari keseluruhan uraian mengenai koordinasi seperti tersebut diatas, maka berikut ini disajikan bagaimana secara umum mengenai kondisi koordinas unsur unit organisasi yang ada di kantor dinas pasar kota semarang yang dapat di lihat dalam tabel 68 berikut ini

Tabel 68

KONDISI KOORDINASI SECARA UMUM

No.	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang Baik	5	7.7
2	Cukup Baik	26	40.0
3	Baik	18	27.7
4	Sangat Baik	16	24.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban atas pertanyaan responden nomor 58 s/d. 83.

Melihat tabel 68 diatas, diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti 40,00 % (26 responden) menyatakan koordinasinya cukup baik, 24,60 % menyatakan sangat baik dan 27,70 % menyatakan baik, sedangkan sisanya 7,70 % menyatakan kurang baik.

Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan koordinasi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang secara umum dapat dikategorikan cukup baik. Pelaksanaan koordinasi yang cukup baik tersebut dapat dilihat dari indikator antara lain, komunikasi antar pegawai yang cukup baik, pimpinan aktif mengadakan komunikasi dengan bawahannya, seringnya diadakan pertemuan dinas antara pimpinan dan bawahan. Pembagian tugas jelas/baik dan pimpinan mampu memberikan pengarahan tugas kepada bawahan sehingga pegawai bersedia bekerja dengan baik sesuai dengan kemampuan dan rencana yang telah ditetapkan. Tingkat keselarasan antar bagian cukup baik dan sikap untuk saling terbuka baik yang pada akhirnya akan membangkitkan suasana kerja sama yang baik pula diantara para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI (Variabel Y)

Sebagaimana diketahui bahwa pengertian efektifitas dapat dipandang dari sudut pencapaian tujuan / sasaran organisasi pada tingkat umum. Namun jelas bahwa pada sudut pandangan kepemimpinan, pengertian yang demikian abstrak sulit diterapkan, maksudnya definisi yang demikian saja tidak akan banyak membantu para pemimpin untuk memiliki kualitas prestasi kerja yang dicapai atau telah dihasilkan selama berlangsungnya proses manajemen pada organisasi tersebut.

Sebuah alternatif cara untuk mempermudah kata yang sulit ini adalah analisis berbagai cara pengoperasian efektifitas dalam berbagai ukuran atau kriteria yang dapat dipakai sebagai ukuran mengenai efektifitas tersebut. Dengan perkataan lain perlu adanya kriteria khusus yang dapat dipergunakan untuk dapat memiliki masalah efektifitas ini.

Efektifitas adalah berhubungan dengan hasil-hasil yang dicapai. Jadi sesuatu perbuatan dapat dikatakan efektif apabila perbuatan tersebut dapat menimbulkan akibat seperti yang dikehendaki. Setiap pekerjaan yang efisien tentu berarti efektif, kecuali dilihat dari segi usaha, hasil yang dikehendaki telah tercapai, bahkan dengan menggunakan usaha yang minimal. Dan dilihat dari segi hasil, usaha tertentu itu juga telah menimbulkan hasil yang dikehendaki dan bahkan tercapainya dalam derajat yang tertinggi mengenai waktu dan jumlahnya.

Dalam hubungannya dengan penelitian ini, maka kriteria efektifitas yang digunakan sebagai ukuran untuk menilai bahwa pelaksanaan tugas-tugas pegawai di kantor Dinas Pasar Kota Semarang dapat dilihat dari uraian berikut ini yang menyangkut bagaimana tingkat produktifitas kerja pegawai, tingkat

efisiensi kerja, tingkat kepuasan kerja pegawai dan kepaduan konflik yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan.

a. Produktivitas Kerja Pegawai

Untuk mengetahui banyaknya penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya dapat dilihat pada tabel 69 berikut ini:

Tabel 69

PENYELESAIAN TUGAS YANG MENJADI TANGGUNG JAWABNYA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Saya tidak pernah menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena terlalu banyak tugas yang dibebankan	0	0.0
2	Saya dapat melaksanakan cukup baik	4	6.2
3	Saya dapat melaksanakan dengan baik	50	76.9
4	Saya selalu dapat mengerjakan dan menyelesaikan dengan sangat baik	11	16.9
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 1.

Memperhatikan tabel 69 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 75,9 % dapat melaksanakan dengan baik, 16,9 % menyatakan selalu dapat menyelesaikan dengan sangat baik, 6,2 % menyatakan cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari masing-masing pegawai secara umum dapat dikatakan baik.

Untuk mengetahui ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dinas dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 70

KETEPATAN WAKTU DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak tepat waktu dalam setiap menyelesaikan kerja	0	0.0
2	Kurang tepat waktu maupun sasarannya	5	7.7
3	Cukup tepat waktu dan sasarannya	55	84.6
4	Sangat tepat pada waktunya, dan memenuhi sasaran	5	7.7
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 2.

Memperhatikan data tabel 70 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya menyatakan 84,6 % cukup tepat waktu dan sasarannya, 5,0 % sangat tepat waktu dan sisanya 5,0 % menyatakan kurang tepat waktu maupun sasaran. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan cukup tepat waktu dan sasaran.

Untuk mengetahui kesesuaian hasil pekerjaan dengan harapan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 71

KESESUAIAN HASIL PEKERJAAN DENGAN HARAPAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang sesuai karena masih terdapat kesalahan	2	3.1
2	Cukup sesuai	26	40.0
3	Sesuai dengan harapan	25	38.5
4	Sangat sesuai karena tidak banyak kesalahan dan selesai pada waktunya	12	18.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 3

Dari data tabel 71 diatas dapat diketahui dari 65 responden yang diteliti hasilnya 40,0 % menyatakan cukup sesuai dengan harapan, 38,5 % menyatakan sesuai dengan harapan, 18,5 % menyatakan sangat sesuai dengan harapan dan hanya 3,1 % yang menyatakan kurang sesuai dengan harapan karena masih ada kesalahan. Ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan harapan bisa dikatakan cukup sesuai.

Selanjutnya untuk mengetahui manfaat yang diperoleh dari pekerjaan yang sudah diselesaikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 72

**MANFAAT YANG DIPEROLEH DARI PEKERJAAN
YANG DISELESAIKAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang bermanfaat karena kurang berguna	0	0.0
2	Cukup bermanfaat	26	40.0
3	Bermanfaat	19	29.2
4	Sangat bermanfaat	20	30.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 4.

Memperhatikan tabel 72 diatas diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya menyatakan 40,0 % cukup bermanfaat untuk kepentingan dinas, 30,8 % sangat bermanfaat dan 29,2 % menyatakan bermanfaat. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pekerjaan pegawai yang telah diselesaikan dapat dikatakan cukup bermanfaat bagi kepentingan dinas.

b. Efisiensi Kerja

Untuk mengetahui ada tidaknya sarana dan prasarana untuk melaksanakan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 73 berikut ini :

Tabel 73

ADA/TIDAKNYA SARANA DAN PRASARANA KERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak ada	0	0.0
2	Kurang	27	41.5
3	Cukup	35	53.8
4	Banyak/ berlebihan	3	4.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 5.

Dari tabel 73 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 53,8 % menyatakan cukup banyak, 41,0 % menyatakan kurang dan 4,6 % menyatakan banyak/berlebihan. Hal ini menunjukkan bahwa

sarana dan prasarana yang digunakan untuk menunjang pekerjaan dinas dapat dikatakan cukup memenuhi kebutuhan.

Selanjutnya untuk mengetahui kondisi sarana dan prasarana kerja yang ada dapat dilihat pada tabel 74 berikut ini :

Tabel 74

KEADAAN/KONDISI SARANA DAN PRASARANA KERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Sarana dan prasarana yang tersedia tidak layak	1	1.5
2	Kurang layak, kurang memadai	32	49.2
3	Sarana dan prasarana yang ada cukup layak	30	46.2
4	Sangat layak untuk keperluan kerja	2	3.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 6.

Memperhatikan tabel 74 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 49,2 % menyatakan kurang layak/kurang memadai, 46,2 % menyatakan cukup layak, 3,1 % menyatakan sangat layak dan hanya 1,5 % yang menyatakan bahwa kondisi sarana dan prasarana kerja tidak layak. Hal ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana kerja yang ada kondisinya dapat dikatakan kurang layak/kurang memadai memadai dikarenakan usianya sudah cukup lama.

Kemudian untuk mengetahui bagaimana ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dinas, dapat dilihat pada tabel 75 berikut ini :

Tabel 75

KETEPATAN WAKTU PENYELESAIAN PEKERJAAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu terlambat	2	3.1
2	Cukup tepat waktu	36	55.4
3	Tepat waktu	24	36.9
4	Sangat tepat waktu	3	4.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 7.

Dari tabel 75 diatas dapat diketahui bahwa 65 responden yang diteliti 55,4 % menyatakan cukup tepat waktu, 36,9 % tepat waktu, 4,6 % sangat tepat waktu dan 3,1 % selalu terlambat dari waktu yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat dikatakan cukup tepat waktunya.

Untuk mengetahui kesesuaian antara sarana dan prasarana kerja dengan hasil kerja yang dicapai dapat dilihat pada tabel 76 berikut ini :

Tabel 76

**KESESUAIAN ANTARA SARANA DAN PRASARANA KERJA
DENGAN HASIL KERJA YANG DICAPAI**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak sesuai, karena keduanya tidak seimbang	2	3.1
2	Kurang sesuai	14	21.5
3	Sesuai	48	73.8
4	Sangat sesuai	1	1.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 8.

Memperhatikan data pada tabel 76 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 73,8 % menyatakan sesuai, 21,5 % menyatakan kurang sesuai, 3,1 % menyatakan tidak sesuai dan 1,5 % menyatakan sangat sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian antara sarana dan prasarana dengan hasil pekerjaan yang dicapai dapat dikatakan sesuai dan seimbang.

Selanjutnya untuk mengetahui kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan waktu yang ditentukan dapat dilihat pada tabel 77 berikut ini :

Tabel 77

**KESESUAIAN HASIL PEKERJAAN DENGAN
WAKTU YANG DITENTUKAN**

NO	ALTERNATIVE JAWABAN	FREK	%
1	Kurang sesuai karena sering terlambat	6	9.2
2	Cukup sesuai	26	40.0
3	Sesuai	31	47.7
4	Sangat sesuai	2	3.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 9.

Memperhatikan tabel 77 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 47,7 % menyatakan sesuai, 40,0 % menyatakan cukup sesuai, 9,2 % menyatakan kurang sesuai dan 3,1 % menyatakan sangat sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara hasil kerja dengan waktu yang ditentukan bisa dikatakan sudah sesuai.

Untuk mengetahui factor-faktor penyebab tidak adanya sarana dan prasarana kerja dapat dilihat dari tabel 78 berikut ini :

Tabel 78

**FAKTOR-FAKTOR FENYEBAB TIDAK ADANYA SARANA
DAN PRASARANA KERJA**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
0	Tidak menjawab	2	3.1
1	Lain-lain	30	46.2
2	Kantor ini memang tidak memerlukan sarana/prasarana dalam pelaksanaan pekerjaan	4	6.2
3	Hal tersebut dipandang kurang perlu	9	13.8
4	Tanpa sarana dan prasarana yang kurang memadai pun paekerjaan sudah berjalan dengan baik	20	30.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 10.

Memperhatikan tabel 78 tersebut diatas dapat diketahui bahwa hasil penelitian terhadap 65 responden menyatakan 46,2 % penyebabnya adalah lain-lain (bermacam-macam), 30,8 % menyatakan tanpa sarana dan prasarana

yang memadaipun pekerjaan dapat berjalan dengan baik, 13,8 % menyatakan hal tersebut dipandang kurang perlu, 6,2 % menyatakan memang tidak memerlukan dan 3,1 % tidak memmerikan jawaban.

c. Kepuasan Kerja Pegawai

Untuk mengetahui perasaan atas peranan yang dimiliki pegawai dapat dilihat pada tabel 79 berikut ini:

Tabel 79

PERASAAN ATAS PERANAN YANG DIMILIKI

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1.	Kurang senang	3	4.6
2	Cukup senang	28	43.1
3	Senang	25	38.5
4	Sangat senang	9	13.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 11

Memperhatikan tabel 79 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 43,1 % menyatakan cukup senang perasaannya atas peranan yang dimiliki, 38,5 % menyatakan senang, 13,8 % menyatakan sangat senang, dan 4,6 % menyatakan kurang senang perasaannya atas peranan yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan atas peranan yang dimiliki pegawai di dalam bekerja dapat dikatakan cukup senang.

Untuk mengetahui perasaan pegawai setelah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dapat dilihat pada tabel 80 berikut ini:

Tabel 80

**PERASAAN PEGAWAI SETELAH BERHASIL
MENYELESAIKAN PEKERJAANNYA**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang senang	0	0.0
2	Cukup senang	22	33.8
3	Senang	24	36.9
4	Sangat senang	19	29.2
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 12

Memperhatikan tabel 80 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 36,9 % menyatakan senang perasaannya setelah dapat menyelesaikan pekerjaannya, 33,8 % menyatakan cukup senang, dan 22,9 % menyatakan sangat senang perasaannya setelah dapat menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan yang dimiliki pegawai setelah menyelesaikan pekerjaan dapat dikatakan senang.

Untuk mengetahui kesesuaian antara harapan dengan hasil pekerjaan pegawai dapat dilihat pada tabel 82 berikut ini:

Tabel 82

KESESUAIAN ANTARA HARAPAN DENGAN HASIL PEKERJAAN

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang sesuai dengan rencana semula	1	1.5
2	Cukup sesuai dengan harapan sebelumnya	36	55.4
3	Sesuai dengan harapan semula	26	40.0
4	Sangat sesuai dengan harapan	2	3.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 13

Memperhatikan tabel 82 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 55,4 % menyatakan kesesuaian antara harapan dengan hasil pekerjaan cukup sesuai dengan harapan sebelumnya, 40 % menyatakan sesuai dengan harapan semula, 3,1 % menyatakan sangat sesuai dengan harapan, dan 1,5 % menyatakan kurang sesuai dengan rencana semula. Hal ini

menunjukkan bahwa kesesuaian antara harapan dengan hasil pekerjaan pegawai cukup sesuai dengan harapan pegawai sebelumnya.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai atas hasil kerjanya dapat dilihat pada tabel 83 berikut ini:

Tabel 83

TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI ATAS HASIL KERJANYA

NO	ALTERNATIVE JAWABAN	FREK	%
0	Tidak menjawab	2	3.1
1	Kurang puas karena masih banyak kesalahan	5	7.7
2	Cukup puas	23	35.4
3	Puas terhadap hasil kerja saya	31	47.7
4	Sangat puas dengan hasil pekerjaan yang telah saya selesaikan	4	6.2
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 14

Memperhatikan tabel 83 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 47,7 % menyatakan puas dengan hasil kerjanya, 35,4 % menyatakan cukup puas terhadap hasil kerjanya, 7,7 % menyatakan kurang puas karena masih banyak kesalahan pada hasil kerjanya, 6,2 % menyatakan sangat puas dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikannya, dan 3,1 % tidak menjawab. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan pegawai puas terhadap hasil kerjanya.

Untuk mengetahui kesesuaian imbalan/ gaji dengan beban tugas dapat dilihat pada tabel 84 berikut ini:

Tabel 84

KESESUAIAN IMBALAN/GAJI DENGAN BEBAN TUGAS

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang sesuai	10	15.4
2	Cukup sesuai	29	44.6
3	Sesuai	25	38.5
4	Sangat sesuai	1	1.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 15

Memperhatikan tabel 84 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 44,6 % menyatakan cukup sesuai gajinya dengan beban tugas yang dipegangnya, 38,5 % menyatakan sesuai, 15,4 % menyatakan kurang sesuai, dan 1,5 % menyatakan sangat sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian gaji dengan beban tugas dapat dikatakan sesuai.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai atas imbalan imbalan yang diterima dapat dilihat pada tabel 85 berikut ini:

Tabel 85

**TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI ATAS
IMBALAN YANG DITERIMA**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang puas	10	15.4
2	Cukup puas	37	56.9
3	Puas dengan apa yang saya peroleh atau terima	17	26.2
4	Sangat puas atas imbalan/gaji yang saya terima	1	1.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 16

Memperhatikan tabel 85 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 56,9 % menyatakan cukup puas dengan imbalan yang diterimanya, 26,2 % menyatakan puas dengan apa yang sudah diperolehnya, 14,5 % menyatakan kurang puas, dan 1,5 % menyatakan sangat puas dengan imbalan/ gaji yang sudah diterimanya.

Untuk mengetahui banyak tidaknya hambatan dalam melaksanakan tugas dapat dilihat pada tabel 86 berikut ini:

Tabel 86

HAMBATAN DALAM MELAKSANAKAN TUGAS

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu mengalami hambatan dalam bekerja	2	3.1
2	Sering sekali mengalami hambatan	18	27.7
3	Kadang-kadang juga mengalami hambatan	42	64.6
4	Tidak pernah mengalami hambatan.	3	4.6
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 17

Memperhatikan tabel 86 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 64 % menyatakan kadang-kadang mengalami hambatan dalam bekerja, 27,7 % menyatakan sering sekali mengalami hambatan dalam tugasnya, 4,6 % menyatakan tidak pernah mengalami hambatan, 3,1 % menyatakan selalu mengalami hambatan didalam menjalankan tugasnya, hal ini menunjukkan bahwa hambatan kadang-kadang ditemui dalam bekerja.

Untuk mengetahui tingkat keluhan pegawai terhadap hambatan yang ada dapat dilihat pada tabel 87 berikut ini:

Tabel 87

**TINGKAT KELUHAN PEGAWAI TERHADAP
HAMBATAN YANG ADA**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu mengeluh bila terjadi hambatan	1	1.5
2	Kadang-kadang mengeluh	37	56.9
3	Jarang sekali mengeluh	14	21.5
4	Tidak pernah mengeluh	13	20.0
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 18

Memperhatikan tabel 87 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 56,9 % menyatakan kadang-kadang mengeluh, 21,5 % menyatakan jarang sekali mengeluh, 20,0 % menyatakan tidak pernah mengeluh dan 1,5 % menyatakan selalu mengeluh bila terjadi hambatan. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat melakukan pekerjaan apabila ada hambatan, kadang-kadang saja pegawai mengeluh.

d. Kepaduan Konflik

Untuk mengetahui bagaimana sikap pegawai terhadap sesamanya dalam menyelesaikan pekerjaan dapat diliha pada tabel 88 berikut ini :

Tabel 88

SIKAP ANTAR/SESAMA PEGAWAI DALAM BEKERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah ada rasa saling menyukai sesama rekan	0	0.0
2	Kurang saling ada pengertian satu sama lain	7	10.8
3	Cukup baik dan saling menghargai terhadap yang lain	45	69.2
4	Selalu saling menghargai terhadap yang lain	13	20.0
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 19.

Memperhatikan tabel 88 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 69,2 % menyatakan cukup baik dan saling menghargai, 20,0 % menyatakan sngat baik selalu saling menghargai dan 10,8 % menyatakan kurang baik/kurang saling ada pengertian satu sama lain. Hal ini menunjukkan bahwa sikap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan satu sama lain dapat dikatakan cukup baik dan saling menghargai.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan komunikasi sesama pegawai dapat dilihat pada tabel 89 berikut ini :

Tabel 89

**HUBUNGAN/KOMUNIKASI ANTAR PEGAWAI
DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik dan kurang terbuka	2	3.1
2	Cukup baik	27	41.5
3	Baik dan penuh keterbukaan	28	43.1
4	Sangat baik	8	12.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 20.

Dari tabel 89 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya ternyata 43,1 % menyatakan baik dan saling terbuka, 41,5 % menyatakan cukup baik, 12,3 % menyatakan sangat baik dan sangat terbuka dan

hanya 3,1 % yang menyatakan kurang baik dan kurang terbuka. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan/komunikasi sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dikatakan baik dan penuh keterbukaan.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat kerjasama pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari tabel 90 berikut ini :

Tabel 90

TINGKAT KERJA SAMA PEGAWAI DALAM BEKERJA

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang baik kerjasamanya dalam pelaksanaan tugas	1	1.5
2	Cukup baik kerjasama satu sama lain	36	55.4
3	Baik kerjasamanya dalam menjalankan tugas	20	30.8
4	Sangat baik dalam bekerjasama satu sama lain	8	12.3
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 21.

Memperhatikan data tabel 90 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya menyatakan 55,4 % cukup baik kerjasamanya satu sama lain, 30,8 % menyatakan baik dalam bekerja sama menyelesaikan pekerjaan, 12,3 % menyatakan sangat baik dan 1,5 % menyatakan kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kerja sama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat dikategorikan cukup baik.

Untuk mengetahui bagaimana konflik yang terjadi diantara pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 91 berikut ini :

Tabel 91

TINGKAT KONFLIK ANTAR PEGAWAI

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Selalu terjadi konflik antar pegawai dalam menjalankan tugas	1	1.5
2	Kadang-kadang juga terjadi	33	50.8
3	Jarang sekali terjadi konflik antar pegawai	17	26.2
4	Tidak pernah terjadi konflik	14	21.5
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 22

Memperhatikan data tabel diatas diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya menyatakan 50,8 % kadang-kadang juga terjadi konflik, 26,2 % menyatakan jarang sekali terjadi konflik, 21,5 % menyatakan tidak pernah terjadi konflik dan 1,5 % menyatakan sering terjadi konflik. Hal ini menunjukkan bahwa konflik yang terjadi diantara pegawai dalam melakukan pekerjaan bisa dikatakan kadang-kadang terjadi.

Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana penyelesaian konflik dilakukan dapat dilihat pada tabel 92 berikut ini :

Tabel 92

CARA PENYELESAIAN KONFLIK

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Tidak pernah konflik	0	0.0
2	Lain-lain	5	7.7
3	Tidak pernah ada pemecahan	19	29.2
4	Kadang-kadang saja konflik itu dipecahkan	41	63.1
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 23

Memperhatikan data tabel 92 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya 63,1 % menyatakan kadang-kadang saja konflik dapat dipecahkan, 29,2 % menyatakan tidak pernah ada pemecahan dan 7,7 % menyatakan lain-lain. Hal ini menunjukkan bahwa atas konflik yang terjadi diantara pegawai kadang-kadang saja dapat dipecahkan.

Untuk mengetahui alasan-alasan tidak adanya konflik pegawai dapat dilihat pada tabel 93 berikut ini :

Tabel 93

**ALASAN TIDAK PERNAH TERJADINYA KONFLIK PEGAWAI
DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN**

No	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
0	Tidak menjawab	2	3.1
1	Lain-lain	10	15.4
2	Karena selalu selaras dalam pelaksanaan tugas satu sama lain	18	27.7
3	Karena tidak ada yang perlu diperdebatkan	15	23.1
4	Karena satu sama lain saling pengertian dan menghargai	20	30.8
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 24.

Memperhatikan data tabel 93 diatas dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti hasilnya menyatakan 30,8 % karena satu sama lain saling pengertian dan menghargai, 27,7 % menyatakan karena selalu selaras dalam bekerja, 23,1 % menyatakan karena tidak ada yang diperdebatkan, 15,4 % menyatakan lain-lain dan 3,1 % tidak menjawab. Hal ini menunjukkan bahwa penyebab tidak adanya konflik pegawai dapat dikatakan karena satu sama lain saling ada pengertian serta saling menghargai.

Dari seluruh uraian mengenai efektifitas kerja pegawai tersebut, berikut ini akan disampaikan informasi tentang bagaimana sebenarnya kondisi dinas pasar kota semarang, yang dapat dilihat dari tabel 95 dibawah ini.

Tabel 94

KONDISI SECARA UMUM EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI

No.	ALTERNATIF JAWABAN	FREK	%
1	Kurang Baik Efektivitas Kerjanya	19	29.2
2	Cukup Efektif	16	24.6
3	Baik / Efektif	32	32.3
4	Sangat Baik/Sangat Efektif	9	13.9
	Total	65	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden atas pertanyaan nomor 1 s/d. 24

Melihat data tabel 94 diatas, dapat diketahui bahwa dari 65 responden yang diteliti ditemukan bahwa sebagian besar responden yaitu 32,3 % (21 responden) menyatakan bahwa efektifitas kerja pegawai baik, 29,2 % (19 responden) menyatakan efektivitas kerjanya kurang baik, 24,6 % (16 responden) yang menyatakan cukup baik dan 13,8 % (9 responden) menyatakan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai secara umum dapat dikatakan baik walaupun selisihnya dengan yang menyatakan kurang baik kecil (3,1 % atau 2 responden). Indikator Efektivitas Kerja Pegawai yang secara umum dapat dikatakan baik ini dapat dilihat dari penyelesaian pekerjaan yang baik dan tepat waktu, hasil pekerjaan cukup sesuai dengan yang diharapkan dan cukup bermanfaat bagi pegawai. Sarana dan prasarana kerja cukup memenuhi kebutuhan walaupun kondisinya kurang layak dipakai dikarenakan usianya sudah tua/usang. Batas waktu yang disediakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sudah sesuai, sehingga pekerjaan dapat selesai dalam waktu yang cukup tepat. Pegawai juga cukup senang dengan peranan yang dimiliki dan mempunyai perasaan yang senang dan puas atas hasil pekerjaan yang diselesaikan. Hasil pekerjaan cukup sesuai dengan yang diharapkan, demikian pula atas imbalan/gaji yang diterima cukup sesuai dengan beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan pegawai cukup puas atas imbalan tersebut. Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai kadang-kadang juga mengalami hambatan, oleh karena itu dengan adanya hambatan tersebut pegawai juga kadang-kadang mengeluh. Sikap antara sesama pegawai cukup baik dan saling menghargai satu sama lain, hal ini mendukung terciptanya hubungan komunikasi yang baik dan saling terbuka

sehingga ada kerjasama yang cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun demikian kadang-kadang juga pernah terjadi konflik dan konflik tersebut kadang-kadang bisa dipecahkan.

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

1. Analisis Kontingensi.

Analisis kontingensi ini dapat disebut juga sebagai analisis tabel silang (crosstabs) yang tujuannya adalah untuk menyatakan kecenderungan hubungan antara dua variabel, yang terdiri dari satu variabel bebas dengan satu variabel terikat, paling tidak bisa menunjukkan hubungan sebab akibat, secara kualitatif. Analisis kontingensi dalam penelitian ini akan disajikan dalam uraian berikut ini.

a. Hubungan Tata Kerja (X1) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Pelaksanaan tata kerja diduga mempunyai pengaruh atau hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat efektivitas kerja pegawai di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang. Dalam arti, baik buruknya pelaksanaan tata kerja yang ada, akan sangat menentukan tinggi rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh atau hubungan antara tata kerja dengan tingkat efektivitas kerja pegawai pada kantor Dinas Pasar Kota Semarang, maka berikut ini akan disajikan tabel yang menunjukkan hubungan kedua variabel tersebut yang dapat dilihat dari tabel 95 berikut ini:

Tabel 95

HUBUNGAN TATA KERJA DENGAN EFEKTIVITAS KERJA

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Y</div> <div style="margin: 0 10px;">X</div> </div>		Variabel X ₁ (TATA KERJA)				Total
		1 Kurang Baik	2 Cukup Baik	3 Baik	4 Sangat Baik	
Variabel Y EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI	1 Kurang Baik	16 100,0%	2 16,7%	1 3,1%		19 29,2%
	2 Cukup Baik		8 66,7%	8 25,0%		16 24,6%
	3 Baik		2 16,7%	18 56,3%	1 20,0%	21 32,3%
	4 Sangat Baik			5 15,6%	4 80,0%	9 13,8%
Total		16 100,0%	12 100,0%	32 100,0%	5 100,0%	65 100,0%

Sumber : Variabel Tata Kerja (X₁) dan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Dengan melihat data dalam tabel 95 tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara tata kerja dengan efektivitas kerja pegawai. Kenyataan ini terlihat dari data tabel 95 di atas, dimana dari hasil penelitian tersebut ditemukan terdapat 100 % (16 responden) yang menyatakan bahwa pelaksanaan tata kerja di kantor dinas pasar kota Semarang tersebut kurang baik sehingga mengakibatkan efektivitas kerja juga kurang baik. Disamping itu juga terdapat 66,70 % (8 dari 12 responden) yang menyatakan bahwa pelaksanaan tata kerja di kantor dinas pasar kota Semarang adalah cukup baik, sehingga mengakibatkan efektivitas kerja pegawai juga

cukup baik. Demikian juga dari hasil penelitian ditemukan adanya 56,30 % (18 responden) yang menyatakan bahwa pelaksanaan tata kerjanya baik sehingga efektivitas kerjanya juga baik, serta terdapat 80,00 % (4 responden) yang menyatakan bahwa pelaksanaan tata kerja di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang adalah sangat baik.

Hubungan yang positif dan signifikan ini juga ditunjukkan dari pengujian hipotesis dimana hasil perhitungannya diterangkan dalam tabel 96 berikut ini :

Tabel 96

**HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN TATA KERJA
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA**

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.776	.050	12.155	.000
	Spearman Correlation	.832	.047	11.920	.000(c)
Interval by Interval	Pearson's R	.836	.041	12.073	.000(c)
N of Valid Cases		65			
a Not assuming the null hypothesis.					
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c Based on normal approximation.					

Dari tabel 96 di atas dapat diketahui bahwa hubungan antara pelaksanaan tata kerja dengan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh adanya nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) antara dua variabel tersebut, yaitu : 0,000. ($0,000 < 0,05$ Ha ditolak). Angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara dua variabel tersebut, yakni tata kerja

(X1) dengan efektivitas kerja pegawai (Y) pada taraf signifikan 0,05 adalah positif dan signifikan. Sedangkan besarnya angka koefisien korelasinya adalah : 0,776 ($0,776 > 0,05$ artinya ada hubungan yang positif kuat).

b. Hubungan Antara Pengawasan (X2) dengan Efektivitas Kerja Pegawai(Y)

Pengawasan adalah fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen. Pengawasan adalah fungsi manajer (pimpinan) yang merupakan aktivitas untuk melaksanakan pengukuran dari perbaikan dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan para bawahannya agar supaya yakin bahwa sasaran-sasaran organisasi dan rencana yang telah dirancang dapat dicapai.

Cara yang dilaksanakan dalam pengawasan, yaitu dengan membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standart atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan. Dengan perkataan lain, pengawasan dapat diukur atau dilihat sampai seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara pengawasan dengan efektivitas kerja pegawai di kantor dinas pasar kota Semarang, dapat dilihat dari uraian tabel 97 berikut ini :

Tabel 97

HUBUNGAN PENGAWASAN DENGAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Y</div> <div style="margin: 0 10px;">X</div> </div>		Variabel X ₂ PENGAWASAN				Total
		1 Kurang Baik	2 Cukup Baik	3 Baik	4 Sangat Baik	
Variabel Y EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI	1 Kurang Baik	16 88,9%	2 25,0%		1 5,0%	19 29,2%
	2 Cukup Baik	1 5,6%	2 25,0%	10 52,6%	3 15,0%	16 24,6%
	3 Baik	1 5,6%	4 50,0%	7 36,8%	9 45,0%	21 32,3%
	4 Sangat Baik			2 10,5%	7 35,0%	9 13,8%
Total		17 100,0%	8 100,0%	19 100,0%	20 100,0%	65 100,0%

Sumber : Variabel Pengawasan (X₂) dan Efektivitas Kerja Pegawai (Y).

Dengan melihat data dari tabel 97 di atas, maka dapat diketahui bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengawasan (X₂) dengan efektivitas kerja pegawai (Y). Hal ini terlihat dari data tabel 96 di atas, dimana ditemukan adanya 88,90 % (16 responden) yang menyatakan bahwa pengawasan di kantor Dinas Pasar Kota Semarang termasuk kurang baik sehingga mengakibatkan efektivitas kerja pegawai juga kurang baik.

Hubungan yang positif dan signifikan antara pengawasan (X₂) dengan efektivitas kerja (Y) ini juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis yang perhitungannya ditampilkan dalam tabel 98 berikut ini :

Tabel 98

**HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA PENGAWASAN
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI**

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.630	.075	8.336	.000
	Spearman Correlation	.708	.078	7.951	.000(c)
Interval by Interval	Pearson's R	.719	.068	8.217	.000(c)
N of Valid Cases		65			
a Not assuming the null hypothesis.					
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c Based on normal approximation.					

Dari perhitungan yang ditampilkan dalam tabel 98 di atas, ditemukan angka/nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) antara dua variabel tersebut, yaitu: 0,000. Pada taraf signifikan 0,05 angka ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dengan tingkat efektivitas kerja pegawai. Sedangkan besarnya koefisien korelasi adalah 0,630 ($0,000 < 0,05$ dan $0,630 > 0,05$ berarti H_0 ditolak, H_a diterima).

c. Hubungan Antara Disiplin Kerja (X 3) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Disiplin kerja pegawai ini juga diduga mempunyai pengaruh terhadap tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara kedua variabel di atas, maka dapat dilihat dari uraian tabel 99 berikut ini.

Tabel 99

HUBUNGAN ANTARA DISIPLIN DENGAN EFEKTIVITAS KERJA

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Y</div> <div style="margin: 0 10px;">X</div> </div>		Variabel X ₃ DISIPLIN KERJA				Total
		1 Kurang Baik	2 Cukup Baik	3 Baik	4 Sangat Baik	
Variabel Y EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI	1 Kurang Baik	1 33,3%	18 51,4%			19 29,2%
	2 Cukup Baik	1 33,3%	6 17,1%	8 38,1%	1 16,7%	16 24,6%
	3 Baik	1 33,3%	10 28,6%	8 38,1%	2 33,3%	21 32,3%
	4 Sangat Baik		1 2,9%	5 23,8%	3 50,0%	9 13,8%
Total		3 100.0%	35 100.0%	21 100.0%	6 100.0%	65 100.0%

Sumber Variabel Disiplin Kerja (X₃) dan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Dengan memperhatikan data dari tabel 97 tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini terlihat dari data tabel di atas, dimana dari hasil penelitian tersebut ditemukan adanya 50,00 % (3 responden) yang menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang adalah sangat baik, sehingga efektivitas kerjanya juga sangat baik. Serta terdapat 33,30 % (1 responden) yang menyatakan bahwa pegawai di kantor dinas pasar kota Semarang kurang disiplin sehingga mengakibatkan efektivitas kerjanya juga kurang baik.

Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan efektivitas kerja tersebut juga ditunjukkan disiplin kerja dengan efektivitas kerja tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis, dimana hasil perhitungannya ditampilkan dalam tabel 100 berikut ini :

Tabel 100

**HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA DISIPLIN KERJA
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI**

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.457	.080	5.400	.000
	Spearman Correlation	.517	.090	4.795	.000(c)
Interval by Interval	Pearson's R	.507	.085	4.670	.000(c)
N of Valid Cases		65			
a Not assuming the null hypothesis.					
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c Based on normal approximation.					

Dari hasil perhitungan dalam tabel tersebut ditemukan adanya nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity), yaitu 0,000. Sedangkan besarnya koefisien korelasi adalah : 0,457. Pada taraf signifikan 0,05 angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja dengan efektivitas kerja adalah positif dan signifikan ($0,000 < 0,05$ dan $0,457 > 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak, H_a diterima).

d. Hubungan Antara Koordinasi (X 4) dengan Efektivitas Kerja (Y).

Sudah cukup dikenal di kalangan luas, bahwa koordinasi adalah merupakan salah satu strategi bagi penanganan konflik, baik konflik antar anggota dalam kelompok, antar kelompok, dan masalah antar organisasi. Hal yang penting untuk diperhatikan adalah, bahwa dalam pandangan perilaku organisasi, koordinasi bukan hanya merupakan penentuan dan pelaksanaan aturan permainan yang sudah ditetapkan secara formal, tetapi merupakan pula sesuatu yang dapat menimbulkan konflik dan juga dapat digunakan untuk mengatasi konflik.

Berkaitan dengan penelitian ini, faktor koordinasi ini juga diduga mempunyai pengaruh atau hubungan dengan tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya (lihat tabel 101) :

Tabel 101

**HUBUNGAN ANTARA KOORDINASI DENGAN
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI**

<div><div>X</div><div>Y</div></div>		Variabel X ₄				Total
		KOORDINASI				
		1 Kurang Baik	2 Cukup Baik	3 Baik	4 Sangat Baik	
Variabel Y EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI	1 Kurang Baik	2 40,0%	16 61,5%		1 6,3%	19 29,2%
	2 Cukup Baik	2 40,0%	4 15,4%	6 33,3%	4 25,0%	16 24,6%
	3 Baik	1 20,0%	6 23,1%	9 50,0%	5 31,3%	21 32,3%
	4 Sangat Baik			3 16,7%	6 37,5%	9 13,8%
Total		5 100.0%	26 100.0%	18 100.0%	16 100.0%	65 100.0%

Sumber Variabel Koordinasi (X₄) dan Efektivitas Kerja Pegawai (Y).

Dengan melihat data dari tabel 101 tersebut di atas, dapat diketahui bahwa hubungan antara koordinasi dengan tingkat efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Hal ini terlihat dari data di atas, dimana ditemukan 61,50 % (16 responden) menyatakan bahwa koordinasi pelaksanaan tugas di Kantor Dinas Pasar Kota Semarang adalah cukup baik, namun tingkat efektivitas kerjanya kurang baik. Hubungan yang positif dan signifikan ini ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis yang perhitungannya diperlihatkan dalam tabel 102 berikut ini :

Tabel 102

**HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA KOORDINASI
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI**

Hasil uji hipotesis**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.485	.081	5.963	.000
	Spearman Correlation	.561	.089	5.384	.000(c)
Interval by Interval	Pearson's R	.547	.086	5.184	.000(c)
N of Valid Cases		65			
a Not assuming the null hypothesis.					
b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c Based on normal approximation.					

Dari perhitungan uji hipotesis dalam tabel 102 tersebut ditemukan nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) yaitu 0,000. Sedangkan besarnya nilai koefisien korelasi antara kedua variabel tersebut adalah : 0,485. Pada taraf uji signifikan 0,05 angka tersebut diatas menunjukkan bahwa hubungan antara koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan ($0,000 < 0,05$ dan $0,485 > 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak, H_a diterima).

2. Pengujian Hipotesis.

Untuk melengkapi analisis kontingensi atau analisis tabel silang sebagaimana telah diuraikan pada item 1 tersebut di atas, maka berikut ini akan disajikan pengujian hipotesis, yang merupakan analisis statistik terhadap hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini ada 4 variabel

independen yang diduga mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (efektifitas kerja pegawai), yaitu:

1. Variabel Tata Kerja (Variabel independen X1)
2. Variabel Pengawasan (Variabel independen X2)
3. Variabel Disiplin Kerja (Variabel independen X3)
4. Variabel Koordinasi (Variabel independen X4)

Seperti telah disebutkan di muka bahwa analisis statistik (pengujian hipotesis) ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen yang ada dalam penelitian ini, mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen efektivitas kerja pegawai, dan berapa besarnya koefisien korelasi antara variabel-variabel tersebut. Dalam uraian berikut ini akan disajikan tabel hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen. (lihat tabel : 103).

Tabel 103

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

			Correlations				
			TOTAL_Y	TOTAL_X1	TOTAL_X2	TOTAL_X3	TOTAL_X4
Kendall's tau_b	TOTAL_Y	Correlation Coefficient	1.000	.776(**)	.630(**)	.457(**)	.485(**)
		Sig. (2- tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	65	65	65	65	65
	TOTAL_X1	Correlation Coefficient	.776(**)	1.000	.731(**)	.487(**)	.533(**)
		Sig. (2- tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	65	65	65	65	65
	TOTAL_X2	Correlation Coefficient	.630(**)	.731(**)	1.000	.618(**)	.667(**)
		Sig. (2- tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	65	65	65	65	65
	TOTAL_X3	Correlation Coefficient	.457(**)	.487(**)	.618(**)	1.000	.676(**)
		Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	65	65	65	65	65
	TOTAL_X4	Correlation Coefficient	.485(**)	.533(**)	.667(**)	.676(**)	1.000
		Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	65	65	65	65	65

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

a. Hubungan antara Tata Kerja (X1) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Dengan memperhatikan hasil perhitungan tabel 103 tersebut di atas dapat diketahui bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Tata Kerja (X1) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y) pada kantor Dinas Pasar

Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan oleh adanya nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) antara dua variabel tersebut, yaitu: 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara dua variabel tersebut, yakni tata kerja (X1) dengan efektivitas kerja pegawai (Y) adalah signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasinya adalah : 0,776. Pada taraf uji signifikan 0,05 hasilnya positif dan signifikan ($0,000 < 0,05$; $0,776 > 0,05$ berarti H_a diterima dan H_o ditolak).

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara tata kerja (X1) dengan efektivitas kerja pegawai (Y) dapat DITERIMA.

b. Hubungan antara Pengawasan (X2) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Dari hasil perhitungan dalam pengujian hipotesis sebagaimana terlihat dalam tabel 103 tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara pengawasan dengan efektivitas kerja pegawai. Hal ini terlihat dari data tabel 103 tersebut di atas, dimana ditunjukkan oleh adanya nilai atau harga signifikansi hubungan (linearity) antara dua variabel tersebut, yaitu : 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel pengawasan dengan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasi antara kedua variabel tersebut adalah : 0,630. Pada taraf uji signifikan 0,05 hasilnya positif dan signifikan ($0,000 < 0,05$; $0,630 > 0,05$ berarti H_a diterima dan H_o ditolak)

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengawasan (X2) dengan efektivitas kerja pegawai (Y) dapat DITERIMA.

c. Hubungan Disiplin Kerja (X3) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Dengan melihat hasil perhitungan pengujian hipotesis seperti terlihat dalam tabel 103 tersebut di muka, maka dapat diketahui bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dengan efektivitas kerja pegawai. Adanya hubungan yang signifikan ini ditunjukkan oleh adanya nilai atau harga signifikansi, (linearity) dari kedua variabel tersebut, yaitu : 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel disiplin kerja dengan efektivitas kerja pegawai adalah signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasi antara dua variabel tersebut adalah : 0,457. Pada taraf uji signifikan 0,05 hasilnya positif dan signifikan ($0,000 < 0,05$; $0,457 > 0,05$ berarti H_a diterima dan H_o ditolak)

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja (X3) dengan variabel efektivitas kerja pegawai (Y) dapat DITERIMA.

d. Hubungan antara Koordinasi (X4) dengan Efektifitas Kerja Pegawai (Y)

Dengan memperhitungkan hasil perhitungan dari pengujian hipotesis sebagaimana tabel 103 tersebut dimuka, dapat diketahui bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel koordinasi (X4) dengan efektifitas kerja pegawai (Y). hal ini ditunjukan oleh adanya nilai / harga segnifikansi hubungan (linierity) antara variabel koordinasi dengan efektifitas kerja pegawai, yaitu : 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa anantara koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai hubungan yang signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasi antara kedua variabel tersebut adalah : 0,485. Pada

taraf uji signifikan 0,05 hasilnya positif dan signifikan ($0,000 < 0,05$; $0,485 > 0,05$ berarti H_a diterima, H_o ditolak).

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara koordinasi (X4) dengan efektivitas kerja pegawai(Y) pada Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dapat DITERIMA.

e. Hubungan antara Tata Kerja (X1), Pengawasan (X2), Disiplin Kerja (X3) dan Koordinasi (X4) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara 4 (empat) variabel independen tersebut di atas secara bersama-sama dengan satu variabel dependen (Y) dapat dilihat dari hasil perhitungan pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus koefisien Konkordansi Kendall (W), yang hasil perhitungannya ditampilkan dalam tabel 104 berikut ini.

Tabel 104

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS DENGAN RUMUS KOEFISIEN KONKORDANSI KENDALL (W)

Test Statistics	
N	65
Kendall's W(a)	0.66
Chi-Square	171.77
Df	4
Asymp. Sig.	.002
a Kendall's Coefficient of Concordance	

Memperhatikan hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Tata Kerja (X1), Pengawasan (X2), Disiplin Kerja (X3) dan Koordinasi (X4) secara bersama-sama dengan variabel Efektivitas Kerja Pegawai (Y). Adanya hubungan yang

signifikan ini ditunjukkan oleh adanya nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) dari 4 (empat) variabel bebas dengan satu variabel terikat tersebut, yaitu : 0,002. ($0,002 < 0,05$ berarti H_a diterima). Sedangkan besarnya koefisien korelasinya adalah : 0,66 (korelasi kuat). Koefisien korelasi tersebut kemudian diuji signifikansinya dengan menggunakan rumus X^2 (Chi-Kuadrat), dimana dari perhitungan tersebut diperoleh hasil bahwa X^2 hitung = 171,77. Dengan hasil tersebut kemudian dikonsultasikan dengan X^2 tabel, ternyata diketahui bahwa X^2 tabel = 43,77.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa X^2 hitung $> X^2$ tabel ($171,77 > 43,77$) dengan taraf signifikan (α) = 0,05. Oleh karena X^2 hitung lebih besar dari pada X^2 tabel ($171,77 > 43,77$) H_a diterima ; H_o ditolak.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Tata Kerja (X1), Pengawasan (X2), Disiplin Pegawai (X3) dan Koordinasi (X4) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y) dapat DITERIMA.

C. DISKUSI

Berdasarkan landasan teori yang telah disusun pada bagian kerangka teori (BAB II) yang merupakan pendapat dari beberapa pakar dikemukakan bahwa tata kerja, pengawasan, disiplin kerja dan koordinasi adalah merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi / menentukan efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Kajian teoritis yang telah dikemukakan tersebut (BAB II), setelah dilakukan pengujian hipotesis dengan melakukan penelitian lapangan, kemudian pengolahan dan analisis data dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Bahwa tata kerja dengan efektivitas kerja mempunyai hubungan yang positif dan sangat signifikan pada taraf signifikansi 1% ($\alpha = 0,01$) hubungan yang positif dan sangat signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linearity), yaitu : 0,000. angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara tata kerja dengan efektivitas kerja pegawai adalah signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasi antara dua variabel tersebut adalah : 0,776.

Dengan kondisi seperti tersebut diatas, dapat diinterpretasikan bahwa tata kerja yang lebih baik adalah tata kerja yang dengan mudah dapat dilaksanakan/dioperasikan sehingga pencapaian tingkat efektivitas kerja yang diharapkan dapat dicapai dengan baik.

2. Bahwa pengawasan dengan efektivitas kerja juga mempunyai hubungan yang positif dan sangat signifikan pada taraf signifikansi 1 % ($\alpha = 0,01$). Hubungan yang positif dan signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linearity), yaitu : 0,000 sebagaimana terlihat pada tabel 96 dan 99 dimuka. Sedangkan besarnya koefisien korelasinya antara dua variabel tersebut adalah : 0,630.

Dengan kondisi seperti diatas, maka dapat diinterpretasikan bahwa pengawasan yang baik adalah pengawasan yang bersifat mendidik. Pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan pegawai, akan tetapi untuk mencari kekurangan hasil pelaksanaan kegiatan. Ada kalanya efektivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi menjadi rendah, yang disebabkan karena adanya kesalahan pimpinan dalam melakukan pengawasan. Secara filosofis dapat dikatakan bahwa pengawasan itu mutlak perlu untuk

dilakukan karena manusia itu selalu mempunyai sifat salah dan setidak-tidaknya bersifat khilaf. Oleh karena itu dalam setiap unit organisasi, manusia (dalam hal ini pegawai) itu perlu diawasi, bukan dengan maksud untuk mencari kesalahannya kemudian menghukumnya akan tetapi pengawasan dilakukan oleh pimpinan dengan tujuan untuk mendidik atau membimbing para bawahan. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan oleh para pimpinan dalam suatu organisasi. Ada kalanya seorang pimpinan dalam organisasi sering lupa bahwa seorang pimpinan yang baik adalah seorang yang dengan ikhlas memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para bawahannya untuk mengoperasikan semua kemampuannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hanya saja, setelah pimpinan mengetahui adanya satu kesalahan yang dilakukan oleh seorang bawahan, adalah menjadi tanggung jawab pimpinan untuk memperbaiki kesalahan itu.

3. Kemudian yang berkaitan dengan disiplin kerja pegawai, juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan efektivitas kerja pegawai. Hubungan yang positif dan signifikan ini ditunjukkan oleh adanya nilai / harga signifikansi hubungan (linearity) yaitu 0,000 sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 99 dan 103 tersebut dimuka. Angka tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja dengan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasi antara dua variabel tersebut adalah : 0,457. dengan kondisi seperti tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa disiplin kerja pegawai memang sangat penting dalam setiap unit organisasi. Disiplin kerja sangat menunjang pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan disiplin kerja yang tinggi, maka tingkat

efektivitas kerja pegawai akan dapat dicapai sesuai dengan harapan / rencana yang telah ditetapkan.

4. Kemudian tentang koordinasi, hal ini juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan efektivitas kerja pegawai. Adanya hubungan yang positif dan signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau **harga signifikansi** hubungan (linearity) dari kedua variabel tersebut yaitu : **0,000** sebagaimana tersebut pada tabel 101 dan 103 dimuka. Sedangkan **besarnya koefisien korelasi** antara kedua variabel tersebut adalah : **0,485**. Angka 0,000 dan 0,485 tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai adalah **positif dan signifikan**.

Dengan kondisi seperti tersebut diatas, maka dapat di interpretasikan bahwa dengan koordinasi yang baik antara satuan unit organisasi akan dapat menentukan tingkat efektivitas kerja pegawai pada organisasi secara keseluruhan. Koordinasi adalah proses kerja sama antar bagian-bagian yang ada pada organisasi yang bersangkutan sehingga dengan berkoordinasi, maka dalam pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan dengan baik, dan tingkat efektivitas kerja seperti yang diharapkan akan dapat dicapai dengan baik pula.

5. Sedangkan secara bersama-sama, antara variabel tata kerja (X1) pengawasan (X2), disiplin kerja (X3) dan koordinasi (X4) juga terdapat hubungan-hubungan yang signifikan dengan efektivitas kerja pegawai (Y). Hubungan yang signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau **harga signifikansi** hubungan antara 4 variabel bebas (X1, X2, X3, dan X4) dengan variabel dependen (Y) yaitu : **0,002**. Angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara tata kerja (X1), pengawasan (X2), disiplin kerja (X3) dan koordinasi (X4) dengan efektivitas

kerja pegawai (Y) adalah signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasi adalah : 0,66. demikian juga Chi kuadrat (X^2) hitung > (X^2) tabel ; (171,77 > 43,77), H_a diterima dan H_o ditolak.

Untuk mengetahui berapa besarnya kontribusi atau sumbangan antara 4 variabel bebas/independen (X_1 , X_2 , X_3 dan X_4) terhadap satu variabel terikat/dependen (Y) dapat dilihat dalam tabel 105 berikut ini :

Tabel 105

HASIL PERHITUNGAN ANALISIS DETERMINASI

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.841(a)	.707	.688	.58	.707	36.246	4	60	.000
a Predictors: (Constant), TOTAL_X4, TOTAL_X1, TOTAL_X3, TOTAL_X2									

Dari tabel 105 tersebut diatas ditemukan bahwa R square = 0,707. angka tersebut menunjukkan atau memberikan arti bahwa besarnya **sumbangan/kontribusi** yang diberikan oleh variabel X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 (secara bersama-sama) terhadap variabel efektivitas kerja pegawai (Y) sebesar : 70,70% , sisanya sebesar 29,39% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya diluar variabel bebas/independen (X_1 , X_2 , X_3 dan X_4) yang sudah diteliti.

Kemudian angka Adjusted R square = 0,688. artinya adalah bahwa 68,80% variasi perubahan dari variabel dependen (efektivitas kerja pegawai) ditentukan oleh variabel independen (X).

Disamping itu juga perlu dijelaskan pula nilai Beta sebagai berikut ini
(lihat tabel 106) :

Tabel 106

HASIL PERHITUNGAN BETA

Coefficients(a)						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9.693E-02	.285		-.340	.735
	TOTAL_X1	.815	.131	.740	6.215	.000
	TOTAL_X2	4.759E-02	.132	.054	.360	.720
	TOTAL_X3	9.628E-02	.145	.067	.663	.510
	TOTAL_X4	3.231E-02	.129	.029	.251	.803
a Dependent Variable: TOTAL_Y						

1. Nilai Beta X1 = .740 (dengan dependen variabel = Y) artinya adalah bahwa setiap perubahan satu unit pada variabel X1, atau diikuti oleh perubahan pada variabel Y sebesar : 0,740 unit. Dalam pengertian bahwa setiap perubahan-perubahan 100% pada variabel X1 (tata kerja) akan diikuti oleh kenaikan (bertambahnya) variabel Y sebesar 74,00%
2. Nilai Beta X2 = .054 (dengan variabel : Y).
Artinya adalah bahwa setiap perubahan satu unit pada variabel X2, akan diikuti oleh perubahan pada variabel Y sebesar 0,054 unit. Dengan demikian misalnya ada perubahan atau penabahan sebesar 100% pada variabel X2, maka akan diikuti oleh kenaikan variabel Y sebesar 5,4%
3. Nilai Beta X3 = .067 (dengan dependent variabel : Y)

Artinya adalah bahwa setiap perubahan satu unit pada variabel X3, akan diikuti oleh perubahan pada variabel Y sebesar 0,067 unit. Dalam pengertian bahwa setiap perubahan / penambahan 100% pada variabel X3 akan diikuti perubahan / kenaikan pada variabel Y sebesar 6,70%

4. Nilai Beta X4 = .029 (dengan dependent variabel : Y)

Artinya adalah, bahwa setiap perubahan satu unit pada variabel X4 akan diikuti oleh perubahan pada variabel Y sebesar 0,029 unit. Dengan perkataan lain, bahwa setiap perubahan 100% pada variabel X4 akan diikuti oleh penambahan / kenaikan pada variabel Y sebesar 2,9%.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bagian ini akan disajikan beberapa hal mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, dan juga saran-saran sebagai rekomendasi yang diperlukan untuk bahan-bahan penyempurnaan dalam pelaksanaan tugas-tugas pegawai di kantor Dinas Pasar Kota Semarang.

A. SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan di muka, yaitu mengenai efektivitas kerja pegawai di kantor Dinas Pasar Kota Semarang beserta faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu tata kerja, pengawasan, disiplin kerja dan koordinasi, maka berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi secara umum variabel penelitian.

- a. Kondisi **Tata Kerja**, dapat dikatakan bahwa secara umum pelaksanaan tata kerja di kantor Dinas Pasar kota Semarang dalam menjalankan tugasnya adalah termasuk dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari data pada tabel 32 dimana dari 65 responden yang diteliti, ternyata terdapat 49,20 % (32 responden) yang menyatakan bahwa pelaksanaan tata kerja di kantor Dinas Pasar Kota Semarang adalah termasuk baik.
- b. Sedangkan berkaitan dengan **Pengawasan**, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di kantor Dinas Pasar Kota Semarang terhadap kinerja bawahan adalah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dari data tabel 47, dimana dari 65 responden yang diteliti, ternyata sebagian besar responden , yaitu 30,80 % (20 responden) menyatakan bahwa

- pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugasnya adalah sangat baik.
- c. Kemudian dalam kaitannya dengan **Disiplin Kerja Pegawai**, dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa disiplin pegawai dalam menjalankan tugasnya di kantor Dinas Pasar Kota Semarang adalah termasuk cukup baik. Kenyataan ini terlihat dari data tabel 57, dimana dari 65 responden yang diteliti, ternyata ditemukan sebagian besar responden (53,80 %) menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai di kantor Dinas Pasar kota Semarang adalah termasuk cukup baik.
 - d. Mengenai **Koordinasi**, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa antar bagian atau unit yang ada di kantor Dinas Pasar Kota Semarang adalah termasuk cukup baik. Hal ini terlihat dari tabel 68, dimana dari hasil penelitian terhadap 65 responden menunjukkan bahwa, sebagian besar responden (40,00 %) menyatakan koordinasi di kantor Dinas Pasar kota Semarang adalah termasuk cukup baik.
 - e. **Tingkat Efektivitas Kerja Pegawai** pada Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dalam melaksanakan tugasnya termasuk kategori baik. Hal ini ditunjukkan oleh tabel 94 dari hasil penelitian, dimana dari 65 responden yang diteliti, sebagian besar responden (32,30 %) menyatakan bahwa tingkat efektivitas kerja pegawai di kantor Dinas Pasar Kota Semarang adalah termasuk baik
2. Dari hasil pengujian hipotesis, hubungan antara **Tata Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai** adalah positif dan signifikan. Hal ini terlihat dari tabel 99 sebagai hasil dari pengujian hipotesis; dimana ditemukan adanya nilai atau harga signifikansi hubungan (linearity) antara dua variabel tersebut, yaitu: 0,000, angka

ini memberikan arti bahwa hubungan antara tata kerja dengan efektifitas kerja pegawai di kantor Dinas Pasar kota Semarang adalah positif dan signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasinya adalah 0,776.

3. Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa hubungan antara **Pengawasan** dengan **Efektivitas Kerja Pegawai** adalah positif dan signifikan. Hal ini juga terlihat pada tabel 99, sebagai hasil pengujian, dimana ditemukan adanya nilai atau harga signifikansi hubungan antara dua variabel tersebut, yaitu 0,000. Angka ini memberikan arti bahwa hubungan antara pengawasan dengan efektivitas kerja pegawai di kantor Dinas Pasar kota Semarang adalah positif dan signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasinya adalah: 0,630.
4. Demikian juga hubungan antara **Disiplin Kerja Pegawai** dengan **Efektivitas Kerja Pegawai**, dari hasil penelitian ditemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja pegawai dan efektivitas kerja pegawai. Hal ini terlihat dalam tabel 99, dimana ditemukan nilai atau harga signifikansi hubungan dua variabel tersebut, yaitu: 0,000. Angka ini memberikan arti bahwa hubungan antara disiplin kerja dan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Sedangkan besarnya koefisien korelasinya adalah: 0,457.
5. Sedangkan hubungan antara **Koordinasi** dengan **Efektivitas Kerja Pegawai**, dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Hal ini terlihat dari tabel 99, dimana ditemukan adanya nilai atau harga signifikansi hubungan dari dua variabel tersebut, yaitu: 0,000. Angka ini memberikan arti bahwa hubungan antara koordinasi antara bagian atau unit dengan efektivitas kerja pegawai di kantor Dinas Pasar kota Semarang adalah positif dan signifikan. Sedangkan besarnya

koefisien dan korelasi antara dua variabel tersebut adalah: 0,485. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai dapat diterima.

6. Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa hubungan antara **Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Koordinasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai** adalah positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh tabel 104 atas hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall (W), dimana dari hasil pengujian hipotesis tersebut ditemukan bahwa X^2 hitung $> X^2$ dalam tabel kritis (yaitu: $171,77 > 43,77$). Oleh karena X^2 hitung $> X^2$ tabel ($171,77 > 43,77$), maka hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara tata kerja, pengawasan, disiplin kerja, dan koordinasi dengan efektivitas kerja pegawai dapat diterima (H_a diterima, H_o ditolak).
7. Besarnya kontribusi/sumbangan keempat variabel independen (Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja dan Koordinasi) secara bersama-sama kepada variabel dependen (Efektivitas Kerja Pegawai) dalam penelitian ini ditemukan sebesar 70,70 % (pada tabel 105), sehingga masih ada sisa yang belum diteliti sebesar 29,30 %.
8. Dalam penelitian ini terjadi bias yang disebabkan karena ada sebagian responden yang memberikan jawaban pertanyaan (pada daftar pertanyaan penelitian yang diterima) tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya (tidak/kurang obyektif).

B. SARAN-SARAN

Dari beberapa simpulan yang telah dikemukakan diatas, maka dapat diberikan saran atau rekomendasi sebagai berikut:

1. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan tata kerja, dalam rangka melakukan aktivitas penyelesaian pekerjaan, diperlukan adanya ruangan kerja yang memadai, khususnya ruangan untuk menyimpan berkas dan arsip yang masih berjalan, sehingga dengan demikian akan menciptakan suasana kondusif dan menunjang pelaksanaan pekerjaan, karena suatu ketika diperlukan, dokumen-dokumen yang diperlukan, akan lebih mudah untuk ditemukan.
2. Disamping itu juga perlu adanya pengawasan dari pimpinan yang bersifat mendidik dan membimbing (tidak terlalu ketat), serta lebih banyak mendorong pencapaian suatu hasil, agar pelaksanaan tugas-tugas yang lebih penting di bidang perpasaran ini dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya, tanpa adanya kesalahan, kekeliruan dan bahkan penyimpangan –penyimpangan yang semestinya tidak perlu terjadi. Pengawasan yang terlalu ketat, yang justru hanya akan membuat perasaan pegawai merasa tidak nyaman, sebaiknya dikurangi. Pengawasan perlu dilakukan bukannya untuk mencari siapa yang salah dan kemudian menghukumnya, melainkan untuk mendidik dan membimbing. Jadi, maksud dari pengawasan itu tidak lain adalah untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidak sesuaian , penyelewengan, dan lain-lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.
3. Kemudian yang berkaitan dengan disiplin kerja pegawai, tetap masih perlu adanya usaha peningkatan, karena dari pengamatan penulis saat melakukan penelitian, masih banyak dijumpai adanya pegawai-pegawai yang datang terlambat, setelah apel pagi. Oleh karena itu, dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, yakni untuk mencapai tingkat efektivitas kerja pegawai yang tinggi, maka ketaatan dan kepatuhan pegawai terhadap peraturan-peraturan yang ada

senantiasa ditumbuhkan dan dipelihara, sehingga pelaksanaan aktivitas organisasi akan dapat berjalan dengan tertib dan lancar sesuai dengan rencana yang ada

4. Mengenai masalah koordinasinya, menurut hemat penulis sangat mendesak untuk dilakukan usaha peningkatan. Hal ini berangkat dari hasil penelitian, dimana ditemukan masih adanya pegawai (responden) yang menyatakan koordinasi dalam pelaksanaan tugas di kantor Dinas Pasar kota Semarang adalah kurang baik. Walaupun prosentasinya sangat kecil (tabel 68), yaitu hanya 7,7 % (5 responden), namun hal ini menunjukkan bahwa masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki dalam kaitannya dengan koordinasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
5. Untuk menyempurnakan hasil penelitian (tesis) ini dan mengetahui factor-faktor lain yang belum terungkap (siswa yang 29,30 %), diharapkan ada penelitian lebih lanjut terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Pasar Kota Semarang dengan menggunakan variabel independen lainnya (selain Tata Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja dan Koordinasi)

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi, 1978, **Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan**, Jakarta.
- Barish, Norman, 1987, **Analisa Administrasi**, Cetakan Kedua, Bina Aksara, Jakarta.
- Gibson, 1992, **Organisasi dan Manajemen**, Jilid II, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Hadari Nawawi, 1992, **Pengawasan Melekat Dilingkungan Aparatur Pemerintah**, Erlangga, Jakarta.
- Handyaningrat, Suwarno, 1974, **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen**, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Ibrahim, I. Adam, 1986, **Perilaku Organisasi**, PT. Sinar Baru, Bandung.
- Komarudin, 1986 **Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu Suatu Pengantar**, CV, Rajawali, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1996, **Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia**, Jilid II Edisi Ketiga, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Manullang, 1978, **Dasar-dasar Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moenir, AS, 1983 **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai**, PT. Gunung Agung, Jakarta.

- Mukijat, 1975, **Prinsip-prinsip Manajemen Suatu Tanya Jawab**, Erlangga, Jakarta.
- M. Steers, Richard, 1985, **Efektivitas Organisasi**, Cetakan Kedua, Erlangga, Jakarta.
- Paramita, Budhi, 1985, **Struktur di Indonesia**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Jakarta.
- Siagian, SP, 1986, **Analisa serta Perumusan Kebijakanaksanaan dan Strategi Organisasi**, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Siagian, SP, 1982, **Bunga Rampai Manajemen Modern**, PT, Gunung Agung, Jakarta.
- Singarimbun, M, dan Sofyan Effendi, 1989, **Metode Penelitian Survai**, LP3ES, Jakarta.
- Stand Kossen, 1986, **Aspek Manusia dalam Organisasi**, penterjemah : Bakri Siregar, Erlangga, Jakarta.
- Sujamto, 1986, **Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan**, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Suparlan, YB, dkk, 1983, **Kamus Istilah Kesejahteraan Sosial**, Pustaka Pengarang, Yogyakarta.
- Sutarto, 1977, **Sepintas Teori Motivasi dan Keanggotaan Jamak Individu Dalam Organisasi**, BPA Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Swasta, Basu, 1984, **Azas-azas Manajemen Modern**, Liberty, Yogyakarta.

Robins, P, Stephen, 1996, **Perilaku Organisasi**, Edisi Bahasa Indonesia, Alih

Bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prenhallindo, Jakarta

The Liang Gie, 1982, **Administrasi Perkantoran Modern**, Cetakan Ketigabelas,

Nur Cahaya, Yogyakarta.

The Liang Gie, 1981, **Efisiensi Kerja Dalam Pembangunan Negara Suatu**

Bunga Rampai Bacaan, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

The Liang Gie, 1979, **Unsur-unsur Administrasi Suatu Kumpulan Karangan**,

Edisi Kedua, Karya Kencana, Yogyakarta.

Thoha, Miftah, 1981, **Penyempurnaan Tata Kerja**, BPA Universitas Gajah Mada,

Yogyakarta.

Winardi, 1981, **Azas-azas Manajemen Modern**, Alumni, Bandung.

Yuwono, S, 1983, **Kepemimpinan Dalam Organisasi Pemerintah**, Liberty,

Yogyakarta.

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang **Pemerintahan Daerah**.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Nomor : 93/ Menpan/1989,

tentang, **Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat**.

Peraturan Daerah Kota Semarang No. 10 Tahun 2000 tentang **Pengaturan Pasar**

Peraturan Daerah Kota Semarang No. 2 Tahun 2001 tentang **Pembentukan**

Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Semarang.